BEDRIJF NL

SCRIPTIE

KLANTTEVREDENHEID 99,999%

LEIDT HET VERHOGEN VAN KLANTTEVREDENHEID TOT VERHOGING VAN DE MARGE

VERTROUWELIJK

GEANONIMISEERD

SEPT-MRT 2012/13

VOORWOORD

Vertrouwelijk
Om dit onderzoek tot een goed einde te brengen is veel interne informatie van de betreffende organisatie nodig geweest. De hoogwaardige informatie kon veilig worden gesteld door de scriptie als een vertrouwelijk document aan te bieden. Van de opleiding kwam het verzoek om deze scriptie ook aan de kennisdatabank voor o.a. studenten beschikbaar te stellen. Dat is natuurlijk een groot compliment en is het fijn te weten dat opgedane kennis niet verloren gaat. Kortom, hier verleen ik alsnog graag mijn medewerking aan.

Om de anonimiteit te kunnen waarborgen zijn daarom alle, met name financiële gegevens verwijderd die een directe link kunnen maken naar de betreffende organisatie en/of haar (werk)omgeving. Kleine stukken tekst zijn daarom iet wat aangepast om het lezen aangenaam te houden.

De scriptie kan vrij worden gebruikt als naslagwerk. Voor iedere andere vorm van publicatie dient hierover contact te worden opgenomen met de eigenaar van dit document. Met mij dus.

Annelies Vis van Heemst
Den Haag, 2014

DANKWOORD

Voor u ligt het plan '**Klanttevredenheid 99,999%. Leidt het verhogen van klanttevredenheid tot verhoging van de marge**'. Met enthousiasme en de nodige uitdaging is dit onderwerp onderzocht voor Bedrijf NL BV.

Dit plan was niet mogelijk geweest zonder de begeleiding van mijn manager, verantwoordelijk voor Bedrijf NL BV. Van begin tot eind is alle nodige ondersteuning en ruimte gegeven om dit onderwerp te kunnen onderzoeken en voorzag hij mij van inzichten en adviezen. Het gaf mij de juiste inspiratie dit onderwerp de goede richting te geven.

Mijn dank gaat ook naar mijn docente en scriptiebegeleidster, mevrouw M. Visser. Haar kritische noot haalde het uiterste in mij naar boven. Tevens hielpen haar nuttige en aanvullende tips en adviezen mij verder bij de totstandkoming van deze scriptie.

Anderzijds gaat mijn dank gaat uit naar aantal van onze klanten voor hun kritische opmerkingen bij het samenstellen van de enquête en bovenal natuurlijk naar alle respondenten van het onderzoek. Zij zorgden uiteindelijk voor de gegevens die de totstandkoming van dit onderzoek mogelijk maakte.

Mijn speciale dank gaat ook uit naar mijn studiegenoten waar ik informatie, gezelligheid en vooral alle frustraties mee kon delen. Zij zorgden er mede voor dat ik verder kon.

Ten laatste, bedank ik mijn familie en overige vrienden voor hun niet aflatende steun en begrip ten aanzien van mijn afwezigheid gedurende mijn algehele studietijd.

Annelies Vis van Heemst
Den Haag, 2013

Student:	Annelies Vis van Heemst
Opleiding:	HBO Commerciele Economie Deeltijd
Instituut:	Haagse Hogeschool
Opdracht:	Afstudeerscriptie
Scriptiebegeleider:	M. Visser
Scriptiebeoordelaar:	B. Reul
Opdrachtgever:	Bedrijf NL BV
Periode:	Okt 2012 – Juni 2013

INHOUDSOPGAVE

Hfd.	Omschrijving	Blz.
	INLEIDING	4
	MANAGEMENT SAMENVATTING	5
1.	ONDERZOEKSVRAAG	8
	1.1 Aanleiding en achtergrond	8
	1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
	1.2.1 Onderzoeksvraag	8
	1.2.2 Deelvragen	9
2	AANPAK	9
3	BEDRIJF NL	10
	3.1 Bedrijf NL algemeen	10
	3.2 Bedrijf NL in macro-omgeving	11
	3.3 De concurrentie	12
	3.4 De klanten van Bedrijf NL	13
	3.5 Klanttevredenheidsbeleving bij Bedrijf NL	14
	3.5.1 Klantverwachting vs levensduur	14
	3.5.2 Greiner curve	15
	3.5.3 Klantregistratie	15
	3.6 Omzetverloop en Personeel	15
	3.6.1 Omzetverloop	15
	3.6.2 Personeel	16
4	LITERATUUR	17
	4.1 Klanttevredenheidsmethodieken en –modellen	17
	4.2 Beïnvloedingsfactoren klanttevredenheid	20
	4.3 Opbouwen klantrelaties	21
	4.3.1 Loyaliteitsladder	21
	4.3.2 Klantenpiramide van Curry	22
5	KWANTITATIEVE OMZETANALYSE	23
	5.1 Kwantitatieve omzetanalyse	24
	5.2 Klantretentie	27
6	FIELD RESEARCH	28
	6.1 Steekproef	28
	6.2 Onderzoekskeuze	29
	6.3 Enquête vragenlijst	30
	6.4 Uitvoering	30
	6.5 Non-respons	31
	6.5.1 Klanttevredenheid bij non-respons	33
	6.5.2 Gewenste toegevoegde waarde distributeur	33
7	RESULTATEN KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK	34
	7.1 Kernwoorden Bedrijf NL	34
	7.2 Loyaliteit en tevredenheid	35
	7.3 Analyse van de stellingen	36
8	KLANTTEVREDENHEID EN LOYALITEIT	41
9	INVESTERINGEN	43
10	CONCLUSIE	46
11	AANBEVELINGEN	48
	11.1 Mogelijkheden voor optimaliseren in klanttevredenheid	48
	11.2 Onderhoud van klanttevredenheidsonderzoek	48
12	REFLECTIE	51
	LITERATUURLIJST	52
	BIJLAGEN - Inhoudsopgave	54 - 81

INLEIDING

Klanttevredenheid 99,999%

99,999% is een bekend begrip in de IT-branche. Het staat voor het percentage up-time garantie dat op een server wordt afgegeven, waarmee wordt bedoeld continu foutloos werken. Voor 99,999% kunnen rekenen op beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Ook voor de distributie, waar Bedrijf NL zich in begeeft, zijn dit twee belangrijke pijlers. Omdat fouten eenmaal niet zijn te voorkomen, is 0,001% van de tijd opgenomen voor down-time. Het is streven naar perfectie, fouten maken kan dus eigenlijk niet.

Bij klanttevredenheid streeft men ook naar perfectie, want een blije klant geeft positieve energie en dat werkt verder door in de organisatie; de algehele sfeer in het bedrijf, naar collega's, resulterend in hogere omzet. Daarvan wordt de organisatie gelukkig. Maar het blijft mensenwerk... en bekend is, dat 'daar waar mensen werken, worden fouten gemaakt'.

Omdat binnen Bedrijf NL nog niet eerder onderzoek naar klanttevredenheid is gedaan, kwam dit onderwerp al vrij snel naar boven bij het bepalen van een afstudeeronderwerp. Het weten van de eigen klanttevredenheid is belangrijk voor een organisatie. Stellingen, zoals 'om meer winst te halen zijn tevreden klanten nodig' of 'klanten zijn tevreden als de onderneming haar bedrijfsprocessen in orde heeft' of 'beheersing van bedrijfsprocessen wordt positief beïnvloed door de scholingsgraad van de werknemers', zijn wellicht stellingen die al eerder door anderen zijn onderzocht, maar gelden deze ook voor Bedrijf NL?

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar het vinden van een antwoord op de vraag wat de klanten nu werkelijk beweegt om tevreden over te zìjn. Daarnaast is gezocht naar een methode deze antwoorden te doen vertalen in een verhoging van de marge. Meestal zijn het uiteindelijk de kleine dingen die het 'm doen en het verschil maken in tevreden of ontevreden zijn. Op basis van de verkregen gegevens zal een aanbeveling worden gedaan ter verbetering van de organisatie.

Ten tijde van het onderzoek is de moederorganisatie, waar Bedrijf NL een onderdeel van uitmaakte, door een andere organisatie overgenomen. Dit had verder geen gevolgen met betrekking tot het onderzoek. Het onderzoek is volledig gebaseerd op de gegevens van de moederorganisatie en Bedrijf NL zelf.

Ik wens u inspiratie bij het lezen van dit onderzoek.

Annelies Vis van Heemst
Den Haag, juni 2013

MANAGEMENT SAMENVATTING

Klanttevredenheid is een belangrijk onderdeel in het welslagen van de organisatie. Bij niet-tevreden klanten ontstaat er frictie. Worden ze niet goed geholpen, dan komen ze niet meer terug. De concurrentie kan het immers beter. Zonder klanten is er geen continuïteit. Het is een logische aaneenschakeling van processen, waarin men wel altijd spreekt over *de tevreden klant*. Desondanks wordt het meten van klanttevredenheid nog te vaak overgeslagen.

Bij Bedrijf NL is de vraag naar de status van de klanttevredenheid ontstaan na daling van de nettomarge en klantverlies. Door - naar de mening van het huidige management - slecht management gedurende een aantal jaren, een drastische wijziging in het productportfolio en door achterblijvende investeringen, is de kwaliteit bij Verkoop erg achteruit gegaan en zijn klanten gaan klagen over de zichtbaarheid van Bedrijf NL. De vraag rees wat Bedrijf NL moest aanpassen om de klanttevredenheid te verhogen, zodat dit zou leiden tot een 3% nettomargestijging binnen twee jaar.

Voorafgaand aan het veldonderzoek is in de literatuur gezocht naar wat klanttevredenheid inhoudt en welke factoren bepalend zijn die de (klant)tevredenheid kunnen beïnvloeden. Hiervoor zijn verschillende methodieken en –modellen bestudeerd, waaronder die van de wetenschappers Grönroos, Oliver, Thomassen en Jones & Sasser, aangevuld met de theorie van Heskett. Bij het opbouwen van de klantrelatie is ook gekeken naar de loyaliteitsladder en de klantpiramide van Curry.

Ten aanzien van klantloyaliteit en haar beïnvloedingsfactoren lijken alle modellen in beginsel aan elkaar gelijk. Maar ze verschillen van elkaar op het moment van meten bij het beleven van de prestatie gedurende het proces: vooraf (Grönroos), tussentijds (Oliver, Thomassen) of achteraf (Cronin & Taylor, hier alleen opgemerkt). Alle in dit onderzoek behandelde modellen gaan over ervaring en verwachting. Grönroos benadert dit aan de hand van het technische aspect van de kwaliteit (het tastbare) en de zogenoemde functionele aspect (het niet-tastbare). Thomassen meet op de waardepropositie en beïnvloedingsaspecten. (Zelfs één onderdeel van het totale proces kan tot extra (on)tevredenheid leiden.) Oliver werkt vanuit een basis-tevredenheid en ontstaat er extra (on)tevredenheid als de basis-tevredenheid is overtroffen.

Terugkomend op de beïnvloedingsaspecten, onderscheidt Thomassen product, emotie, de geleverde dienst, prijs, de moeite en risico. Het zijn ook wel de Value Drivers, die bij goede invulling, ervoor zorgen dat de klant terug keert.

Omdat het accent van dit onderzoek ligt op het achterhalen van de oorzaak van de ontevredenheid en wàt er veranderd moet worden voor tevredenheid, is gekozen voor het model van Thomassen. Zijn model benadert met de beïnvloedingsaspecten en de waardepropositie de onderzoeksvraag het beste. Jones & Sasser worden ingezet bij het bepalen van de klantloyaliteit, ondersteund met de indeling van Curry, zodat de focusklanten kunnen worden bepaald.

Het onderzoek heeft zich gericht op het totale klantenbestand van Bedrijf NL. Op het bestand van alle in het verkoopsysteem vermelde gefactureerde klanten is een kwantitatieve omzetanalyse uitgevoerd, met als doel de verschuivingen binnen het klantbestand inzichtelijk te maken. Hieruit blijkt dat de grootste verschuivingen in omzet zijn gevallen in de segmenten Groot en Klein. De kleine klanten dragen ook voor een substantieel deel bij aan de marge. Dit kwantitatieve onderzoek maakte tevens duidelijk dat de door de moedermaatschappij aangeleverde 217 klanten, in 2011 slechts uit 170 *actieve* klanten bestaat en in 2012 uit nog maar uit 91 klanten.

Naast een kwantitatieve omzetanalyse is op hetzelfde bestand van 217 klanten een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hiervan zijn door een telemarketingbureau 180 bedrijven benaderd, waarvan tenminste één contactpersoon per bedrijf, met als reminder het vriendelijke verzoek aan het onderzoek deel te nemen. Uiteindelijk leverde dit onderzoek 28 nuttige respondenten.

Opvallend is uit de contentanalyse van de non-respons telefoongesprekken, dat de gefactureerde klanten weinig belangstelling tonen voor de Bedrijf NL-organisatie en hier dus eigenlijk helemaal niet (meer) van 'klant' gesproken kan worden. Daarnaast zijn veel bedrijven door het overschreden aantal belpogingen niet bereikt, hetgeen ook de betrouwbaarheid van deze klanten doet betwijfelen.

De klanten die deelnamen aan het klanttevredenheidsonderzoek geven Bedrijf NL een ruim voldoende en scoort daarmee op klanttevredenheid. De onderzoekscijfers kunnen enigszins vertekend zijn, door het beperkte aantal respondenten. De 28 respondenten maakten deel uit van 23 bedrijven. Van de uiteindelijk 35 'werkelijk geïnteresseerde klanten', is dit is een relatief hoge score. De houding van de medewerkers wordt zeer positief beoordeeld. 86% van de respondenten vindt dat de medewerkers vriendelijk en correct zijn en geeft aan het gevoel te hebben dat ze voor Bedrijf NL belangrijk zijn. Deze bevindingen vormen de basis voor een belangrijk uitgangspunt: de klant wil zich belangrijk voelen en ook op dusdanige wijze worden behandeld. Het (be)houden klanttevredenheid is dus zeer belangrijk.

Uit de reacties van de respondenten is verder geconcludeerd dat persoonlijke aandacht gewenst is vanuit Account Management, door mee te denken en mee te helpen in het ontwikkelen van de business van de klant. Dit levert voor Bedrijf NL ook een verbeterde zichtbaarheid op. Offertes dienen actueel te zijn, evenals kennis over prijzen en promoties. Algemene communicatie moet frequent geschieden. Aftersales scoort het hoogst uit de meting en lijkt de sales cyclus te sluiten. De verwachtingen zijn hoog vanwege hun parate kennis. Deze moet dus goed zijn. De 32% van de respondenten, willen graag extra ondersteund worden met marketing. Het beste is om met hen hier specifieke afspraken over te maken.
De klanttevredenheid is zeker nog wel op diverse punten te verbeteren, hetgeen zich met name concentreert op persoonlijke aandacht en communicatie.

In antwoord op de vraag 'wàt dient er verbeterd te worden', laten de klantspecifieke verbeterpunten zich door het beperkte aantal respondenten niet goed segmenteren. Geconcludeerd is om met verschillende respondenten een persoonlijk gesprek aan te gaan voor vervolgonderzoek. Een suggestie bij de introductie van nieuwe klanten, is een nulmeting ten aanzien van verwachtingen in de verkoopprocedure op te nemen, zodat hun basisverwachtingen bekend zijn en deze tijdig kunnen worden bijgesteld.

Verder is geconcludeerd dat voor verbetering in het leveren van meer persoonlijke aandacht, het verkoopteam dient te worden uitgebreid met (een) extra account manager(s), voor de meer persoonlijke aandacht ter plaatse en (een) binnendienstmedewerker(s) voor interne afwikkeling. Het onderzoek heeft uitgewezen dat een goede binnendienst een zeer belangrijke schakel is in het verkoopproces.

De zichtbaarheid kan met communicatie verbeterd worden door de bereikbaarheid van de medewerkers te verhogen, evenals de frequentie van de nieuwsberichten. Dit resulteert gelijk in een hogere actualiteit en in een verbeterde communicatie over voorraad en levering. Op deze punten is door Bedrijf NL onvoldoende gescoord. Vooral ten aanzien van de voorraadpositie en de communicatie bij te late levering en/ of klachten, is door de respondenten aangegeven dat Bedrijf NL onvoldoende anticipeert.

Door specifiek gemaakte afspraken met de klant in procedure(s) om te zetten, zullen processen beter worden afgewikkeld en ontstaat de garantie dat gemaakte afspraken regelmatig worden getoetst, zowel intern als met de klant. Het zorgt voor dialoog en leidt tot betere afstemming van elkaars verwachtingen. De dreiging van een afzakkende klant kan tijdig worden ondervangen, zodat imago- en/of financiële schade kan worden beperkt. Verkoop gaat zodoende meer gestuurd worden op assertiviteit en proactiviteit.

Er zou bewuster met de invloed van klanttevredenheid moeten worden omgegaan. Het effect van klanttevredenheid is binnen de gehele organisatie merkbaar. Thomassen en ook Jones & Sasser geven aan dat tevreden klanten loya(a)l(er) zijn aan Bedrijf NL, de klant is sneller genegen weer wat te kopen en de marges kunnen hoger. Indirect heeft dit ook zijn voordeel, want de onderlinge contacten zijn beter, processen lopen soepeler door onder andere wederzijds begrip, de klant wordt in ons geval meer 'Bedrijf NL'-getraind, waardoor ruimte overblijft voor andere zaken of klanten.

Met de meer geijkte verkoopstrategieën kunnen tevreden klanten worden gemotiveerd om zich meer te binden aan Bedrijf NL, door op contractbasis afspraken te maken in plaats van per order. Deze afspraken kunnen (gestaffeld) worden gemaakt op basis van volumeafname, of met speciale afspraken in kortingspercentages, nieuwe producten of diensten of bij uitbreiding. Zoals ook Jones & Sasser aangeven, is het **zeer belangrijk dat klanten zich niet in een keurslijf voelen** en om die reden na de contractperiode alsnog de organisatie willen verlaten. Gestreefd moet worden dat de klant uit eigen vrije wil zaken met Bedrijf NL wil doen. Nog beter is dat hij van hieruit een ambassadeurspositie wil innemen.

Ook in marketing geldt: meten is weten. Het eerste klanttevredenheidsonderzoek is gehouden. Het is belangrijk te weten hoe de klant over de Bedrijf NL-organisatie denkt en dat deze kennis gedocumenteerd is. De verbeterpunten ten aanzien van persoonlijke interactie en communicatie hebben pas waarde, als ook bekend is wat de klant belangrijk vindt. Het zorgt er voor dat Bedrijf NL tijdig kan bijstellen op punten waar het niet goed gaat en het kan blijven handhaven waar het wel goed gaat. De klanten zullen wennen aan het onderzoek en gaan de resultaten terugzien in het gevoerde beleid, hetgeen weer zou moeten motiveren tot deelname aan een volgend onderzoek.

Om klanttevredenheid te laten slagen, stel doelstellingen op en stel deze later verder bij naar het maximaal (of minimaal) toelaatbare in klantbeleving, zodat dit uiteindelijk leidt naar *totale* klanttevredenheid. We hebben immers geconstateerd dat een tevreden klant de beste klant is.

1. ONDERZOEKSVRAAG

1.1. Aanleiding en achtergrond

Bedrijf NL is een distributeur in de IT-branche, gespecialiseerd in het leveren van storage en back-up & recovery[1]oplossingen aan wederverkopende partijen die zich richten op datacenters en op oplossingen in cloud computing. Bedrijf NL is een onderdeel van een Europese moedermaatschappij. Met een omzet van € […] miljoen (2011), ruime aanwezigheid in Europa en met ca. xxxx medewerkers is Bedrijf NL een serieuze speler in de storage-distributiemarkt.

Bedrijf NL meent al ruim drie jaar te maken te hebben met een slechte klanttevredenheid, veroorzaakt door slecht management destijds. Belangrijke klanten klagen dat ze niet goed worden geholpen en dat Bedrijf NL voor hen te weinig zichtbaar is. Diverse klanten zijn al naar de concurrentie vertrokken.

De periode 2010 – 2012 was een roerige periode voor Bedrijf NL. In 2006 heeft de moedermaatschappij het bedrijf, toen nog actief in beveiligingssoftware, overgenomen, waarna medio 2010 kernactiviteit van de Nederlandse organisatie is aangepast aan de huidige kernactiviteit van Bedrijf NL; distributie van hardwareproducten voor dataopslag (Storage). Daarnaast had Bedrijf NL door strategische besluiten, het moeten stellen met achterblijvende investeringen. Dit had als gevolg een onderbezetting bij de binnendienst met tevens een te laag kennisniveau. Hierdoor hebben zowel account management als consulting, veel moeten bijspringen. Mede hierdoor is de zichtbaarheid bij klanten flink achteruit gegaan.

Daarnaast is er door onderbezetting ook slechte communicatie ontstaan met de klanten. De klant moet vaak te lang wachten op een reactie na verzoek om een offerte of andersoortige vragen en dan is de kwaliteit vaak ook nog niet goed. Als gevolg daarvan is Sales meer bezig met het oplossen van calamiteiten, dan bezig met verkoop.

Een deel van de klanten zijn duidelijk ontevreden over de huidige manier waarop ze worden benaderd en behandeld. Het heeft geresulteerd in klantverlies en in daling van de nettomarge.

Bedrijf NL is een dienstenorganisatie die voor iedere klant toegevoegde waarde levert op maat. Het doel van het onderzoek is wat Bedrijf NL moet aanpassen om de klanttevredenheid te verhogen, zodat dit weer leidt tot nettomargestijging. Met het inzicht van de klanttevredenheid kunnen waar nodig processen worden aangepast, resulterend in het waarmaken van toezeggingen, waardoor het vertrouwen weer kan worden hersteld. Een hersteld vertrouwen moet uiteindelijk leiden tot een stijging in de omzet en nettomarge*.

** Dit is de marge na aftrek van kosten, zoals bijdrage aan het hoofdkantoor, pand, personeel etc. Waar binnen de scriptie wordt gesproken over marge, wordt de doorgaans de brutomarge bedoeld.*

1.2. Onderzoeksvraag en deelvragen

1.2.1. Onderzoeksvraag

Op basis van het voorgaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat moet Bedrijf NL aanpassen om de klanttevredenheid te verhogen, zodat dit leidt tot een verhoging van 3% van het nettomargepercentage binnen twee jaar?
De in de onderzoeksvraag opgenomen stijging van de nettomarge is hierin geen doel op zich.

[1] IT-oplossingen in de opslag van data en het terughalen ervan in het geval van calamiteiten (bijv. brand)

1.2.2 Deelvragen

Om tot het antwoord van de onderzoeksvraag te komen, zijn de volgende deelvragen geformuleerd. In de hoofdstukken Literatuur en Desk Research staan deze deelvragen verder uitgewerkt.

1. Welke gegevens over klanttevredenheid zijn er reeds binnen Bedrijf NL bekend?
2. Wat is de ontwikkeling in omzet en personeel bij Bedrijf NL?
3. Welk(e) klanttevredenheidsmethodiek of –model draagt bij in het oplossen of verbeteren van het probleem voor Bedrijf NL?
4. Welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?
5. Waarover zijn de klanten (on)tevreden (IST)?
6. Wat zijn de bepalende factoren voor de bestaande klanten van Bedrijf NL om bij Bedrijf NL klant te willen blijven?

Bedrijf NL is een dienstenorganisatie die toegevoegde waarde levert in storage- en datacenteroplossingen. Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen wanneer een klant 'tevreden is'. Het accent ligt daarom op het achterhalen van wat de klant belangrijk vindt. Diverse oorzaken zijn al bekend die de klanttevredenheid hebben doen dalen. Als ook de achterliggende elementen daarvan bekend zijn, kan beter worden doorgedrongen in wat de klant echt belangrijk vindt.

Het klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd onder de klanten van de Nederlandse vestiging. Om een algehele mening over Bedrijf NL te verkrijgen is binnen de bedrijven een diversiteit in functie aangehouden. De benaderde klanten zijn in functie een mix van 'beslissers' en 'gebruikers', zoals directie, sales managers, Verkoop en Inkoop.

Het onderzochte klantenbestand komt uit een basisbestand dat alle geregistreerde (de zgn. gefactureerde) klanten van de afgelopen twee jaar en de ontwikkelklanten (prospects) bevat. Dit basisbestand bevat alle klanten en bijbehorende verkoopcijfers gedurende de periode FY0910Q1 t/m FY1213Q3. Deze gegevens komen van Customer Controlling van de moederorganisatie en zijn door het management van Bedrijf NL aangeleverd.[2]

Voor het klanttevredenheidsonderzoek worden de jaren 2010-2011 en 2011-2012 met elkaar vergeleken. Het zijn respectievelijk de perioden *oktober 2010 t/m september 2011* (FY1011Q3-FY1112Q2) vs *oktober 2011 t/m september 2012* (FY1112Q3-FY1213Q2). In het onderzoek zijn de perioden 2010-2011 en 2011-2012 hierna aangegeven als *'2011'* en *'2012'*.

2. AANPAK

Om de juiste onderzoeksvraag te bepalen, is met de Country Manager van Bedrijf NL eerst de situatie van de organisatie doorgenomen. De organisatie en de markt waar Bedrijf NL zich in beweegt is voor dit onderzoek beschreven aan de hand van een situatieanalyse in hoofdstuk 3.
De literatuurstudie dient meer inzicht te geven in klanttevredenheid en dit onderwerp af te bakenen. 'Klanttevredenheid' is een containerbegrip[3]. Sommige bedrijven gebruiken klanttevredenheid als strategie, of zelfs als filosofie. De gehele bedrijfsvoering staat dan in het teken van de klanttevredenheid[4]. De bevindingen over deze theorie staan beschreven in hoofdstuk 4. De grote lijn kon hierna worden bepaald. Tijdens desk research is de doelgroep vastgesteld en de onderzoeksperiode vastgelegd. Om de financiële situatie beter inzichtelijk te krijgen is een kwantitatieve omzetanalyse[5] gemaakt. Hiervoor zijn de historische

[2] Bedrijf, bestand CONF - Customer Controlling v.4.7 Benelux- *04112012*
[3] Boomsma,S, Van Borrendam, A. (2003), *Kwaliteit van dienstverlening: de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, 68
[4] *www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid_home.html*, geraadpleegd 27 oktober 2012
[5] *www.reclamewaakhond.nl/index_bestanden/Page902.htm,* geraadpleegd 15 oktober2012, *Het markt-bewerkingsplan naar succes*, is mede geïnspireerd op: M. van Mens, *Operationele marketing, het 7-stappenplan voor marktbewerking*.

en de huidige klant- en omzetgegevens uit de Customer Controlling-database[6] verder uitgewerkt en onderzocht. De uitwerking van de omzetanalyse wordt toegelicht in hoofdstuk 5.
Voor het veldonderzoek is een (digitale) vragenlijst opgesteld en is de doelgroep geselecteerd. Met een telemarketingbureau zijn er afspraken gemaakt om de klanten te motiveren de enquête in te vullen. Tevens is een enquêtetool uitgezocht om de enquête digitaal te kunnen afnemen. Nadat alles op elkaar was afgestemd, is het onderzoek geconcretiseerd. De bevindingen van dit onderzoek staan beschreven in hoofdstuk 6. In de hoofdstukken 7 en 8 wordt dieper ingegaan op de resultaten van dit onderzoek en verder verbonden aan de klanttevredenheid en loyaliteit. Op basis van deze resultaten kon de financiële situatie worden vastgelegd en conclusies en adviezen worden bepaald. Zie hiervoor hoofdstuk 9, 10 en 11.
De volledige schematische planning van het Plan van Aanpak is weergegeven in de bijlage, Tabel 2.1.

3. BEDRIJF NL BV

Voor het bepalen van de onderzoeksvraag zijn vooraf diverse gesprekken met het management gevoerd. Tijdens deze gesprekken is over de situatie van Bedrijf NL gesproken en is de visie bepaald hoe naar de klant wordt gekeken. Deze gegevens zijn in dit hoofdstuk verwerkt. Tevens worden hier de eerste deelvragen beantwoord;

1. *Welke gegevens over klanttevredenheid zijn er reeds binnen* Bedrijf NL *bekend?*
2. *Wat is de ontwikkeling in omzet en personeel bij* Bedrijf NL*?*

3.1. Bedrijf NL algemeen

Bedrijf NL wordt door de moedermaatschappij vanuit het hoofdkantoor aangestuurd. De Nederlandse vestiging maakt onderdeel uit van regio Noord. Met name de zogenoemde ‘overhead’ bevindt zich o.a. in de UK. De vestigingen kunnen daarom ook als verkoopdivisies worden gezien.

De moederorganisatie, ooit begonnen als producent van computersystemen, is na uitbreiding in diverse landen, veranderd van een Value Add Distributor (VAD) in een internationaal georiënteerde onderneming, gefocust op IT-oplossingen met extra dienstverlening en ondersteuning.

De diensten omvatten ondersteuning bij het genereren van vraag, presales, consulting, product- en implementatietraining, certificering, implementatieactiviteiten, en zowel eerste als tweedelijns ondersteuning vanuit het pan-Europese Support Center.

EMEA-wijd is de moederorganisatie allianties aangegaan met partijen die gespecialiseerd zijn in datacenter-oplossingen en cloud computing en hebben ze afscheid genomen van partijen die niet daarin passen. Op deze wijze heeft de organisatie zich kunnen specialiseren als datacenter distributeur, uitgebreid met high-end (enterprise-class) oplossingen op het gebied van Infrastructure as a Service (IaaS).

Alleen het leveren van het product is niet voldoende meer, de marges staan zwaar onder druk. Dat dwingt de wederverkopende partijen (ook wel resellers of partners genoemd) om zich steeds meer te richten op het leveren van (extra) diensten (kennis). Door deze ontwikkeling dient de organisatie haar functie als distributeur aan te passen. Bedrijf NL onderscheidt zich in de markt van andere distributeurs in het bieden van toegevoegde waarde door o.a. hoogwaardige kennis te leveren en ondersteuning bij implementatie. De moederorganisatie streeft naar het leveren van een totaaloplossing, waarin alle facetten zijn uitgedacht.

Ondanks dat het leveren van toegevoegde waarde een sterke kant van de organisatie is, staat de klanttevredenheid onder druk.

[6] Bestand *CONF - Customer Controlling v.4.7 Benelux- 04112012*

De adviezen aan de klant zijn op maat, hetgeen mogelijk is door focus op de merken en de aanwezigheid van personeel met kennis. De internationale organisatie geeft de mogelijkheid tot buitenlandse leveringen en grensoverschrijdende contractafspraken.

Een 'gespecialiseerde distributeur' zijn betekent dat met slechts een beperkte set van merken wordt gewerkt. Hierdoor wordt ook het aantal resellers beperkt om mee samen te werken. Er is maar een beperkte set van resellers die gespecialiseerd is in het leveren van storageoplossingen. Bedrijf NL heeft maar een beperkte capaciteit om nieuwe resellers te kunnen opleiden. Daarnaast willen vanzelfsprekend niet alle resellers het als focusmerk opnemen in hun portfolio. Het voeren van een geselecteerd aantal merken zorgt ook voor een grotere mate van afhankelijkheid van de vendoren.

Het doorvoeren van de nieuwe focusstrategie, heeft de nodige gevolgen gehad voor de Nederlandse organisatie, het personeel en haar klanten. Deze gevolgen komen later in dit onderzoek aan de orde.

3.2. Bedrijf NL in Macro-omgeving

Vanuit de storagepropositie van Bedrijf NL is een analyse gemaakt om inzicht te krijgen in de kansen en bedreigingen van de bedrijfstak, dit om de aantrekkelijkheid te bepalen van de markt waar Bedrijf NL in opereert.

In de omgeving waar Bedrijf NL zich beweegt zijn sterke ontwikkelingen gaande. Door de technologische ontwikkelingen en gebruikstoepassingen, lijkt het erop dat steeds meer verschuiving plaatsvindt naar een andere vorm van informatie delen: *cloud computing*[7]. Dit is het centraal opslaan van data in een beveiligde omgeving op het internet. Dit vraagt om het anders indelen, opslaan en beveiligen van (bedrijfs)informatie. Hierdoor worden bedrijven zich ook steeds meer bewust van de noodzaak van het correct opslaan van hun data. Het aanbod dient hierop aangepast te worden[8]. Bedrijf NL is inmiddels allianties aangegaan met partijen die hierin voorzien.

Door de wereldwijde crisis hebben zo goed als alle bedrijven hun beleid moeten aanpassen. Ook Bedrijf NL heeft uitgave beperkende maatregelen genomen. Bezuinigingen op de ICT-budgetten in het bedrijfsleven houden aan, de overheid laat haar ICT-budgetten nog in tact. [9] Het vervangen van IT kan niet langer uitgesteld worden, waardoor de IT lijkt op te leven. De werkgelegenheid gaat voor het eerst achteruit. Hoog gekwalificeerd personeel is noodzakelijk, maar is in deze situatie veelal te duur[10]. De bedrijven worden daardoor nog prijsbewuster.

Ook vanuit demografisch oogpunt verwachten de brancheverenigingen ICT~Office en Nederland ICT[11] dat de komende jaren een groeiende vraag naar ICT Professionals zal blijven. Volgens de branchevereniging ICT~Office is goed gekwalificeerd personeel schaars, zowel op strategisch niveau, als in gespecialiseerde programmeurs. Mede dankzij inspanningen van de overheid is er een kleine groei te zien, maar nog te weinig jongeren kiezen voor een ict-studie[12] [13]. Dat, terwijl senioren klagen dat te weinig van hun capaciteit gebruik wordt gemaakt. In 2009 is besloten de pensioenleeftijden te verhogen, doordat onder andere de algehele levensverwachting stijgt[14]. Bedrijf NL probeert intern de gemiddelde leeftijd omlaag te krijgen, om in lijn te blijven met de economische omstandigheden. Het komt daarmee in een spagaat, aangezien de organisatie zich als kennisorganisatie positioneert en de kennis ook bij Bedrijf NL juist door oudere personen wordt ingevuld.

---

[7] nl.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing - geraadpleegd 19 maart 2013
[8] www.frankwatching.com/archive/2012/11/08/cloud-computing-wordt-volwassen-de-laatste-trends/, geraadpleegd 19 maart 2013
[9] http://www.automatiseringgids.nl/nieuws/2012/32/overheid-laat-ict-budgetten-ongemoeid 08 augustus 2012, geraadpleegd 15 mei 2013
[10] www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/4462576/1458016/in-2016-zeker-tekort-aan-hoogopgeleide-icters.html,28 maart 2012, geraadpleegd 24 februari 2013
[11] http://www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/4727307/1458016/tekort-aan-icters-raakt-vooral-softwaresector.html, 9 juni 2012, geraadpleegd 15 mei 2013
[12]http://tweakers.net/nieuws/82472/overheid-kampt-met-groot-tekort-aan-ict-experts.html , 28 maart 2013geraadpleegd 15 mei 2013
[13]www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/4462576/1458016/in-2016-zeker-tekort-aan-hoogopgeleide-icters.html,28 maart 2012, geraadpleegd 24 februari 2013
[14]http://vorige.nrc.nl/nieuwsthema/pensioenen/article2395778.ece, 5 november 2009, geraadpleegd 15 mei 2013

Vanuit het socio-economische aspect is de werkmentaliteit onder jongeren erg veranderd. Ze worden gezien als de 'grenzeloze generatie[15]'. Ze vragen om een andere aansturing; direct en meer contact met de leidinggevenden[16]. Ze zijn meer zelf ingenomen en zoeken vooral parttime werk. Vele werkgevers en ook Bedrijf NL hanteren meer het traditionele 40-uursmodel. Bedrijf NL geeft sterk de voorkeur aan full time–medewerkers, omdat part timers te duur en te risicovol worden geacht. Er zijn te veel procedures nodig en het levert te veel inefficiëntie op. Ondanks het overschot aan werkzoekenden, geeft dit nog steeds spanning bij het vinden van de juiste werknemer.

Hoewel de politiek er op aanstuurt dat de werknemer een solide basis heeft, bijvoorbeeld door een vast arbeidscontract (door de introductie van de Flexwet (1998)), wordt desondanks de situatie voor de werknemer door de crisis steeds grilliger[17]. Het bedrijfsleven wordt het gemakkelijker gemaakt om mensen met minder middelen te kunnen ontslaan[18].

Ten aanzien van de ecologische (milieu)factoren heeft Bedrijf NL geen aandacht voor het hanteren van een speciaal energiebeleid die meehelpt in bijvoorbeeld CO^2-beperkende maatregelen, maar kan wel oplossingen hiervoor leveren.

Conclusie macro-omgeving

Alle factoren bij elkaar genomen kan geconcludeerd worden dat de IT-branche een bedrijfstak is die zich kenmerkt in snelle opvolging van technologische ontwikkelingen en daarom altijd goed gemonitord dient te worden. Een nieuw technologisch fenomeen heeft inmiddels haar intrede gedaan: cloud computing. Dit vraagt om een nieuwe wijze van verwerken van dataopslag. Alles wordt opgeslagen in (centrale) datacenters waarbij de capaciteit wordt verhuurd. Deze wijze van opslag zorgt voor verandering in het (hardware storage) kanaal en is op termijn zelfs algehele verdwijning van distributie mogelijk, door rechtstreekse afname van deze producten bij de fabrikant.
De bedrijven streven naar goedkoper en daarmee jonger personeel, echter goed gekwalificeerd personeel is schaars.
De nieuwkomers moeten veelzijdiger worden. Ze moeten veelzijdiger worden in hun sociale vaardigheden, om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen. De 'grenzeloze generatie' maakt het door hun houding extra moeilijk in het vinden van geschikt personeel.
De economische crisis en de bezuinigingen in de politiek zetten de IT-investeringen nog meer onder druk. De IT-manager zal nog slimmer met de beperkte budgetten moeten omgaan.

3.3. De concurrentie

Bedrijf NL hanteert een multi-vendor-beleid en kent daardoor zowel interne als externe concurrentie. Bij interne concurrentie is er concurrentie tussen de merken binnen het portfolio. Dit zijn de merken Fabrikant A, Fabrikant B en Fabrikant C. Fabrikant A neemt met […]% van de totale omzet een stevige positie in. Dit percentage weten ze zowel in boekjaar 2010-2011 als in boekjaar 2011-2012 te behouden. De *Secure Networking*-producten (de Security-software) nemen in 2010-2011 […]% in van het portfolio, maar dit aandeel wordt na de definitieve strategiewijziging vervangen door de datacenter-merken Fabrikant C en Fabrikant B. Een overzicht van deze gegevens staan in Tabel 3.1. Gezien de omstandigheden ligt een sterke focus op Fabrikant A.

Daarnaast zijn er externe concurrenten. De fabrikant heeft samenwerking met slechts enkele distributeurs, waarbij de markt voor een belangrijk deel wordt bepaald door de doelstellingen van de fabrikant. Tegen deze distributeurs wordt geconcurreerd voor het behalen van een zo groot mogelijk marktaandeel.

[15] www.motivaction.nl/sites/default/files/5voor12.pdf, 14 jun. 2011, geraadpleegd 24 februari 2013
[16] www.motivaction.nl/sites/default/files/5voor12.pdf, 14 jun. 2011, geraadpleegd 24 februari 2013
[17] www.abvakabofnv.nl/Thema%27s/ontslag/?OverviewType=Handig%20artikel&id=422112, geraadpleegd 19 maart 2013
[18] www.z24.nl/ondernemen/artikel_392148.z24/Ontslagplannen__Houd_rekening_met_nieuw_ontslagrecht.html, geraadpleegd 19 maart 2013

Tabel 3.1[19] - **Omzetcijfers en omzetaandeel**

Doordat de confidentiële gegevens niet kunnen worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

In Nederland is ten aanzien van Fabrikant A de markt verdeeld over drie distributeurs. Te weten Concu1, Concu2 en Bedrijf NL. Het is de doelstelling voor de Fabrikant A-distributeurs om marktleider te zijn met minimaal 50% marktaandeel, dus de grootste in de productlijn. In Nederland heeft Bedrijf NL in december 2011 op het totale portfolio [...]% marktaandeel en is daarmee tweede van de distributeurs.[20] De omzet is in drie jaar bijna verdrievoudigd. Alle business development activiteiten zijn hierop gericht. Zie bijlage Tabel 3.2.

Ten aanzien van Fabrikant B is dit model gecompliceerder. Fabrikant B werkt met een 'direct' model en gaat langzaam over op 'indirect'. De grootste concurrent voor Bedrijf NL is vaak Fabrikant B zelf. Fabrikant B is sterk opkomend op de storagemarkt.[21] Er ligt voor hen een groot marktpotentieel, maar voor de exacte getallen vraagt dat om een uitgebreider onderzoek. Fabrikant B wil geen marktcijfers delen.

Fabrikant C heeft het bij Bedrijf NL eveneens moeilijk in de Nederlandse markt, aangezien de contractuele afspraken op Europees niveau liggen en niet in Nederland. De concurrentie ten aanzien van de distributeurs is bij Concu3, Concu4 en gedeeltelijk bij Concu5. Nederland schommelt in 2011–2012 (gemeten t/m juli 2012) op Europees niveau in marktaandeel tussen […]% en […]% op servers, met een gemiddelde van […]%. Ten aanzien van het complete datacenter portfolio ligt dit aandeel wat lager, van sterke daling naar […]% en weer gestegen naar […]%. Het gemiddelde ligt op circa […]% marktaandeel, ten aanzien van alle distributeurs in de omringende landen[22]. Zie bijlage Tabel 3.3.

Sinds kort heeft Fabrikant A in co-partnership met Fabrikant C een nieuw product gelanceerd met grote verwachtingen. Bedrijf NL is de enige die de benodigde ondersteuning op het totale pakket kan leveren en heeft vanuit dat perspectief een marktaandeel van 100%. Overigens volgen andere storagemerken snel, door ook gelijksoortige concepten te lanceren.

3.4. De klanten van Bedrijf NL

Bedrijf NL is een Value Add Distributeur, dat betekent dat Bedrijf NL naast het logistieke proces, ook kennis en diensten aanbiedt. De klanten van Bedrijf NL zijn *resellers*, wederverkopende IT-partijen

- die binnen de kantoorautomatisering een focus hebben op storage (dataopslag)-oplossingen en/of cloud solutions, of
- die gespecialiseerd zijn in het leveren van datacenters.

De resellers worden gesegmenteerd op basis van focus en expertise op het gebied van storage, back-up & recovery en/of datacenteroplossingen, in combinatie met regio en focus op branche en klantgrootte (het aantal geautomatiseerde werkplekken en/of mate van omvang in dataopslag).

De drie focusmerken van Bedrijf NL, Fabrikant A, Fabrikant B en Fabrikant C, hebben ieder hun eigen klantenset. Dit, omdat niet iedere reseller kennis heeft van ieder merk en geautoriseerd is om dit te verkopen, dan wel dat de betreffende reseller het merk niet ondersteunt.

De drastische wijzigingen in het portfolio van Bedrijf NL, gaf in de periode 2010 – 2012 grote verandering in het klantenbestand. Het afstoten van de beveiligingssoftware (*Security*) uit het portfolio, betekende in de afgelopen twee jaar het vertrek van een groot aantal klanten, waarvan het exacte aantal onbekend is. Daarvoor zijn andere klanten teruggekomen, maar het vraagt nog verdere inspanning om tot een gezond nieuw basisbestand te komen met een gezonde omzet.

Bedrijf NL heeft 217 *gefactureerde* klanten**.** In 2011 zijn daarvan 170 klanten met meer dan € 1 omzet en zijn daarmee de actieve klanten. Deze cijfers zijn inclusief 12 registraties, zoals fabrikanten, financieringsmaatschappijen, dubbelingen etc., later aangemerkt als *ruis*.

---

[19] Bestand *CONF - Customer Controlling v.4.7 Benelux- 04112012*
[20] screenshot – Presentatie – Fabrikant A QBR 2011 December v1.1
[21] www.informationweek.com/storage/data-protection/'Fabrikant B'-boosts-storage-portfolio-with-new-h/240142184, geraadpleegd 21 maart 2013 [link is aangepast]
[22] Bedrijf International – Fabrikant C EMEA

3.5. Klanttevredenheidsbeleving bij Bedrijf NL

In deze paragraaf komt de beantwoording van de eerste deelvraag aan de orde:

1. *Welke gegevens over klanttevredenheid zijn er reeds bekend binnen* Bedrijf NL*?*

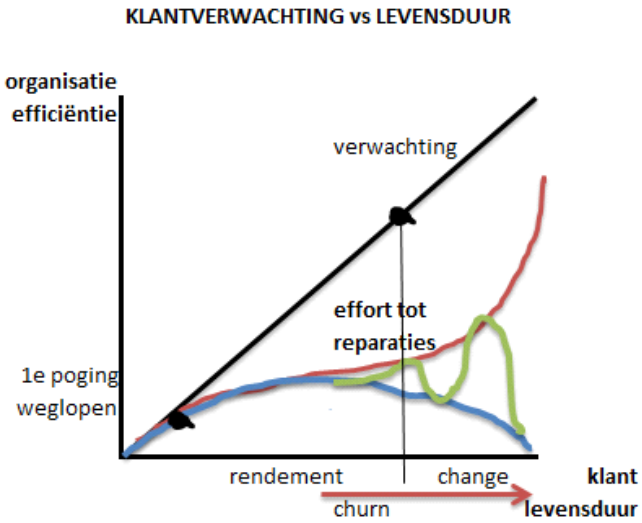
Vanuit de visie van het management gaat de klantbeleving waar Bedrijf NL dagelijks rekening mee heeft te houden verder dan het 'eenmalig tevreden houden'. Het heeft een meer theoretische benadering, welke hierna wordt besproken bij 'Klantverwachting vs levensduur'. Ten aanzien van hun theorie zijn er twee modellen die hier naadloos op aansluiten en worden daarom eveneens aangehaald:

- Greiner curve
- Klantenpiramide van Curry (zie 'Literatuur')

3.5.1. Klantverwachting vs levensduur

Vanuit praktijkervaring laat het management de grafiek zien zoals hiernaast geschetst. Het laat het verwachtingspatroon van de klant zien in combinatie met de levensduur. De *blauwe lijn* geeft het verloop van de levensduur van de klant weer. Bijna iedere klant maakt mee dat de dienstverlening op gegeven moment 'minder gaat'.

Figuur 3.3 **Klantverwachting vs levensduur**



De klant start als een tevreden klant. Omdat hij tevreden is, legt hij steeds meer aanvragen en orders neer. Doordat de organisatie (nog) niet voldoende is ingericht op grotere werkdruk, wordt er steeds inefficiënter gewerkt, waardoor er steeds meer fouten worden gemaakt. Als hier niets aan gedaan wordt, daalt de lijn van tevredenheid weer en gaat de klant uiteindelijk weg. De *rode lijn* geeft de herstelde beleving van de klant weer na verbetering, de *groene lijn* de poging/ effort die hierin gestoken dient te worden om de klacht te herstellen. Echter, als na de (eerste) poging de verbetering niet lukt dan zal de val erna groter zijn, omdat de klant zich al in een neergaande lijn bevindt. De klant wordt dan nog bozer; hij is al eens eerder teleurgesteld geweest. Door de toezeggingen zijn zijn verwachtingen groter geworden en worden deze opnieuw niet beantwoord. De moeite en de tijd die er daarna weer ingestoken moet worden, zal dan nòg groter moeten zijn. Vanaf de top van de blauwe lijn begint nu de *churn*, de klant begint af te haken. Om churn te voorkomen zal de verandering bij de klant tijdig moeten worden ingezien en onmiddellijk worden begonnen met herstelacties.

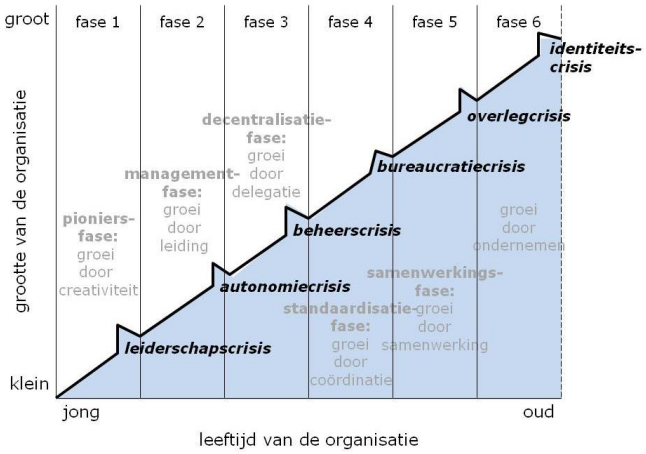
In dat opzicht zijn de geboden oplossingen doorgaans van tijdelijke aard. Tijdens escalaties krijgt de klant tijdelijk meer aandacht en/of wordt het conflict financieel opgelost. Het is echter een tijdelijke oplossing. Aangezien Bedrijf NL in veel gevallen niet is ingericht om aan de feitelijke wens tegemoet te komen, vervalt de klant al snel weer in de oude situatie met een nog grotere teleurstelling als gevolg.

De hierboven beschreven visie van het management wijkt enigszins af van de gangbare theorie, die er vanuit gaat dat klanten volgens een vast patroon van voortdurende aandacht tot loyalere klanten te bewerken zijn. De theorie is van medio 1990 en is dus van voor de IT-revolutie. Het management van Bedrijf NL is van mening dat het klantgedrag in de IT sindsdien is gewijzigd en in distributie, maar zeer beperkt loyaal zijn.

3.5.2. Greiner curve

Om de klant goed te kunnen volgen in zijn beleving qua verwachtingspatroon, is het schema van Greiner[23] van toepassing. Dit model beschrijft een aantal crisispunten waar elk bedrijf tijdens zijn groei naar wasdom mee te maken krijgt. Elke crisis kan tijdig ondervangen worden met passende maatregelen, die typisch zijn voor de fase waar het bedrijf zich in bevindt. Volgens het management van Bedrijf NL dient de fase waar Bedrijf NL zich in bevindt overeen te komen met de beleving van de klant. Bekeken vanuit de niet geringe omvang van de Bedrijf NL-organisatie en haar professionalisme, is de klant in de veronderstelling te maken te hebben met een organisatie die zich in fase 5 of 6 bevindt, maar zoals (ook uit een eerder onderzoek voor het schoolvak Management & Organisatie) is gebleken, bevindt de Nederlandse vestiging zich nog in de pioniersfase, fase 1.

Figuur 3.4 **Greiner Curve**



3.5.3. Klachtregistratie

In tegenstelling tot wat van de bovenstaande visie verwacht zou worden, is er binnen Bedrijf NL geen registratie van klanttevredenheid. Er is wel een centraal punt waar klachten van klanten kunnen worden gedeponeerd en vastgelegd. Dit is weliswaar opgezet voor de ISO-certificering, maar hier wordt verder geen sturing aan gegeven. Als er vastlegging is, dan geschiedt dit niet via een vast vragenformulier, maar ad hoc middels een korte notitie, die - met geluk - digitaal in de file opgeslagen wordt. Het personeel wordt niet aangezet om de bestaande procedure te volgen. Uit korte gesprekken met Sales gedurende 2012, zijn onder andere de volgende klachten van klanten aan de orde gekomen, die bij sommige klanten uiteindelijk zelfs hebben geleid tot hun vertrek. In willekeurige volgorde:

- te lang wachten op offertes
- aangeboden offertes bevatten fouten op configuraties en/ of prijzen
- Service Level Agreement's (SLA) worden niet nagekomen
- in herhaling vallen met fouten, escalaties lijken niet opgelost te worden
- niet teruggebeld worden
- geheel geen reactie bij aanvraag
- producten zijn kapot, of onvolledige levering

Doordat er geen procedure is voor klachtregistratie is daardoor de aard en de frequentie waarin een klacht zich voordoet, als ook de mate van ontevredenheid bij de klant, bij Bedrijf NL niet inzichtelijk. De klacht kan niet tijdig worden gesignaleerd. Het wordt pas zichtbaar als dit escaleert.
Verkoop beschrijft de wens van de ideale klant als: "... een reseller die uit het portfolio van alle focusmerken producten afneemt, zorgt voor een gezonde onderstroom aan orders, gelijk betaalt, geen klachten heeft en waar geen zorg aan besteed hoeft te worden wegens wederzijds begrip." Helaas, ideaal is hier utopie. Het is een goed uitgangspunt om naar toe te werken.

3.6. Omzetverloop en personeel

In deze paragraaf wordt de tweede deelvraag beantwoord:

2. Wat is het verloop in omzet en personeel bij Bedrijf NL*?*

3.6.1 Omzetverloop

Het financiële verloop heeft gedurende de jaren altijd onder druk gestaan. De Nederlandse organisatie is bijna verliesgevend, maar doordat Nederland in IT ook door Bedrijf NL als een vooruitstrevend land wordt gezien, is het wenselijk om deze vestiging binnen het portfolio van landen te houden. De omzetten kennen een grillig verloop. Een goede onderstroom is niet aanwezig. Het zet grote druk op de Nederlandse vestiging

[23]www.gertjanschop.com/modellen/greiner.html, geraadpleegd 14 oktober 2012

om keer op keer de targets te halen. De wijziging in strategie had niet alleen grote gevolgen voor het portfolio en de daarbij behorende klanten die (noodzakelijkerwijs) afscheid hebben moeten nemen van Bedrijf NL, maar zeker ook voor de omzet.

Om de financiële situatie inzichtelijk te krijgen is een kwantitatieve omzetanalyse uitgevoerd. De omzetcijfers uit 2012 zijn in een matrix gezet en afgezet tegen 2011. Dit is ook met het aantal klanten gedaan. De analyse is gemaakt op basis van alle in het verkoopsysteem geregistreerde klanten van de organisatie. Het zijn de *gefactureerde* klanten. De bewerkte gegevens komen uit de *Customer Controlling*-database, genoemd in voetnoot 2 (bladzijde 9). De kwantitatieve omzetanalyse is verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Bedrijf NL maakt onderdeel uit van een internationale moederorganisatie. Dit is een private organisatie die niet verplicht is haar jaarrekening te deponeren. In het Nederlandse jaarverslag staat dan ook niets dat enige duidelijkheid verschaft over de grote van de organisatie en haar financiële situatie. De jaarrekening is om deze reden niet aan de bijlagen toegevoegd.

3.6.2 Personeel

Niet alleen had de verandering van de strategie gevolgen voor de omzet, maar ook voor de bezetting van het personeel. In dezelfde periode is sinds 2010 ongeveer 80% van het personeel vervangen, omdat zij niet meer binnen de nieuwe organisatie pasten. De wisseling van het personeel bracht niet alleen onrust, zowel intern als bij de klanten, maar het bracht vooral ook een te kort aan parate kennis. De werkdruk is gaan verschuiven naar de aanwezigen mèt kennis, waaronder de consultants. Dit had weer tot gevolg dat zij niet meer voldoende aan hun eigenlijke werk toekwamen, hetgeen weer gevolgen had voor de klanttevredenheid. Het gaat om verschillende aspecten bij elkaar, die samen ervoor zorgen dat de negatieve spiraal niet eenvoudig doorbroken kan worden.

Het ontbreken van een (eerder) klanttevredenheidsonderzoek binnen de Nederlandse vestiging en de aanwezige klachten van de huidige klanten, was voldoende aanleiding voor het starten van een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek.

SAMENVATTING BEDRIJF NL

De internationale moederorganisatie is een vooruitstrevende organisatie en levert als distributeur in IT in een sterk concurrerende markt, hardware en ondersteunende diensten in storageoplossingen aan dienstverlenende wederverkopende organisaties. Na overname zijn grote wijzigingen doorgevoerd. Nu heeft Bedrijf NL last van daling van nettomarge en een groot klantverlies. Door bezuinigingen is de kwaliteit bij Verkoop achteruit gegaan en klagen klanten over slechte zichtbaarheid van Bedrijf NL.

4. LITERATUUR

Tijdens het literatuuronderzoek worden de volgende deelvragen beantwoord.

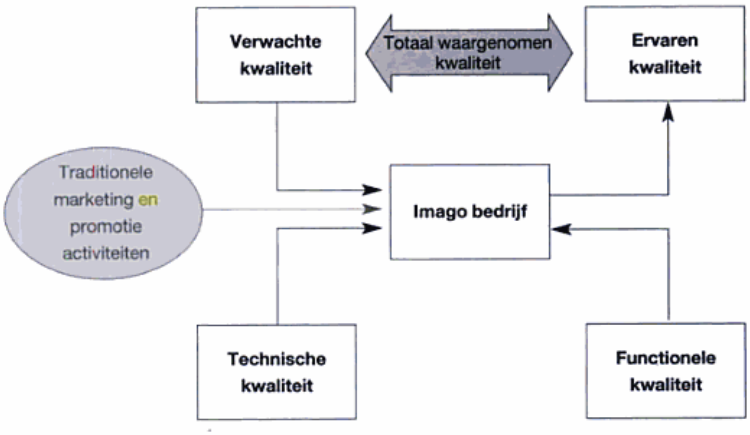
1. *Welk(e) klanttevredenheidsmethodiek of –model draagt bij in het oplossen of verbeteren van het probleem voor Bedrijf NL?*
2. *Welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?*

Sinds de jaren '70 zijn er talrijke modellen ontwikkeld (en ook weer aangepast) om klanttevredenheid mee te meten. Hiervan zijn enkele modellen gekozen in wat we dienen te verstaan onder klanttevredenheid. Ook wordt aan de hand van de theorie bepaald welke factoren de klanttevredenheid beïnvloeden. Het doel van dit literatuuronderzoek is om aan de hand van het te kiezen model een relatie te leggen tussen klanttevredenheid en het bedrijfsresultaat. Dit model dient dan als basis voor het Bedrijf NL-klanttevredenheidsonderzoek (de enquête).

4.1. Klanttevredenheidsmethodieken en -modellen

Grönroos legt als eerste de relatie tussen de marketingmix en de relatiemarketing[24]. In zijn artikel "*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*" (1994) geeft hij de afloop aan van transactiemarketing (korte termijn relatie door het inzetten van de marketingmixinstrumenten) en het belang van relatiemarketing (op opbouwen van lange termijn relatie door banden te verstevigen). Met deze strategie stijgt de waarde per klant en krijgt het bedrijf een stabieler klantenbestand.[25] Klanttevredenheid krijgt bij relatiemarketing een individuele klantbenadering.

Figuur 4.1 **Perceived Service Quality Model van Grönroos[26]**



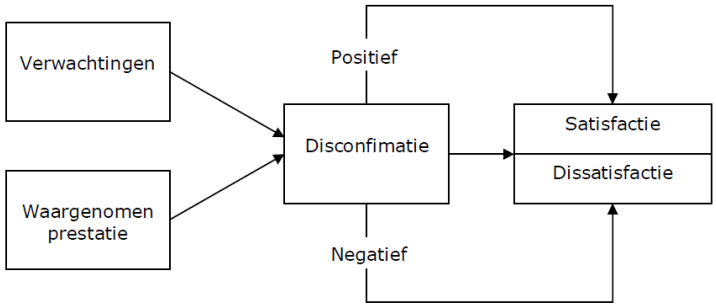
Oliver (1997) benoemt eveneens Verwachtingen en Waargenomen prestaties en komt met het begrip (Dis)confirmatie. Hij beschrijft ook het proces *achteraf*. Oliver voegt naast de dienst *product* (de technische kwaliteit) en de dienst *levering* (de functionele kwaliteit), hier nog een derde dimensie aan toe, de dienst *omgeving*.[27] Dit is verduidelijkt in het disconfirmatie model[28]. Hij definieert:

"*Tevredenheid is de evaluatie door klanten die is gebaseerd op de waargenomen discrepantie tussen de vooraf gestelde verwachtingen van een dienst en de werkelijke prestatie van die dienst zoals die na gebruik wordt beoordeeld*".

[24] Grönroos, C., (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, 4 – 20
[25] www.afflatus.nl/wordpress/transactiemarketing-vs-relatiemarketing/, gecheckt 10 februari 2013
[26] Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), *Dienen en verdienen: management van dienstverlening,* Van Gorcum, 31
[27] Yildiz, SM (2012), *Instruments for measuring service quality in sport and physical activity services.*, artikel;36(2): 689-96
[28] Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill

De klant is dus pas tevreden als aan de verwachting is voldaan. Hij is dan geconfirmeerd, als het ware 'bevestigd' en zal dit in de toekomst als maatstaf dienen bij vergelijking. De disconfirmatie zijn de overtroffen verwachtingen, die zowel positief (satisfactie en dus klanttevredenheid) als negatief kunnen zijn (dissatisfactie). Het model wordt vaak als uitgangspunt gebruikt bij onderzoeken over tevredenheid.

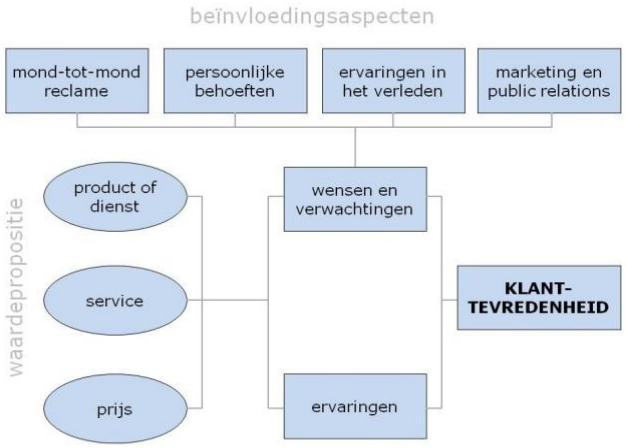
Figuur 4.2 **Disconfirmatiemodel van Oliver (1997)**



Thomassen (2003) stelt:
"Klanttevredenheid is d*e beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van zijn ervaringen met zijn verwachtingen".* [29]

Ook bij Thomassen is de tevredenheid de uitkomst van verwachtingen/wensen en ervaringen. Hij volgt hier de theorie van Oliver. We hebben te doen met een zeer tevreden klant als de ervaring de verwachting overstijgt en met een ontevredene bij het tegenovergestelde. Het proces kan betrekking hebben op het gehele proces, dan wel een enkel onderdeel daarvan, vanuit beïnvloedingsfactoren (de emoties) en/of waardepropositie(s). Emoties versterken tijdelijk de beleving. Thomassen zegt dat door prestaties te verbeteren de tevredenheid relatief snel kan worden vergroot.[30] Zijn theorie geeft tevens het belang van klanttevredenheid aan: een goede klant wordt steeds winstgevender, door het toepassen van cross selling, stijging van bestedingen en aan mond-tot-mondreclame doen. De bedrijfskosten zullen afnemen doordat beide partijen elkaar steeds beter leren kennen en efficiënter kunnen bedienen. Soms kan de prijs zelfs iets omhoog... [31]

Figuur 4.3 **Thomassen - Het ontstaan van klanttevredenheid**[32]

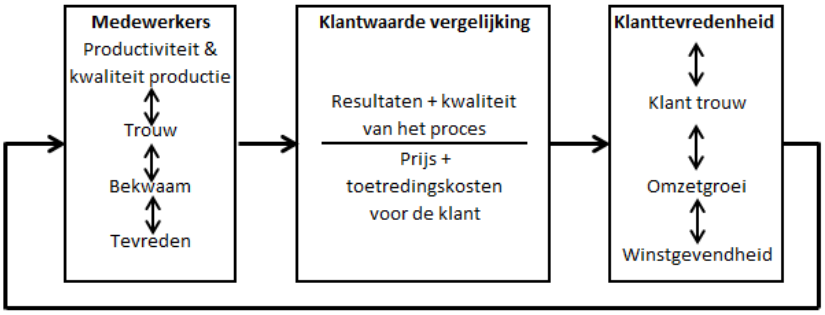


Daar waar Thomassen stelt dat het, gezien de grote hoeveelheid aan uiteenlopende factoren (marketingactiviteiten, veranderingen in de markt, acties van de concurrentie en andere economische ontwikkelingen), bijzonder moeilijk is vast te stellen hoeveel extra omzet een stijging van de

[29] Thomassen, drs J-PR. (2003), *Klanttevredenheid, de zin en de onzin*, Kluwer, 69
[30] Thomassen, drs J-PR. (2007), *De klantgerichte overheid*, Kluwer, 30
[31] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 19
[32] www.gertjanschop.com/modellen/klanttevredenheidsmodel_thomassen.html, geraadpleegd 25 februari 2013

klanttevredenheid met zich meebrengt[33], plaatst Heskett (1997) de investeringen in klanttevredenheid, vanuit zijn Service Profit Chain, in een terugverdienmodel[34]. Heskett (1997) benadert klanttevredenheid in zijn model vanuit medewerkersloyaliteit, – tevredenheid en productiviteit. Gunstige bedrijfsresultaten geven een toename in de motivatie van de medewerkers, dat weer leidt tot een hogere kwaliteit van diensten, hetgeen weer extra leidt tot tevreden klanten[35] en weer leidt tot winstgevendheid. De combinatie van al deze relaties versterken elkaar.[36] Het zijn zijn compagnons Jones & Sasser (1995) [37] die de tevreden klanten indelen naar mate van tevredenheid en loyaliteit. De Service Profit Chain van Heskett gaat uit van sterke onderlinge relaties tussen winst, groei, klanttevredenheid, klantentrouw, de waarde(ring) van de geleverde goederen en diensten, en de kwaliteit/capaciteit, tevredenheid, trouw en productiviteit van de medewerkers. Deze elementen zijn terug te lezen in de onderlinge relaties winst en klantentrouw, loyaliteit tussen medewerkers en klanten en de tevredenheid tussen medewerkers en klanten[38.] Zoals beschreven in figuur 4.3.

Figuur 4.4 **Onderdelen van de Service Profit Chain van Heskett**



Om de loyaliteit van de klanten inzichtelijk te krijgen, hebben Jones & Sasser de klanten ingedeeld in segmenten. Er zijn *Terroristen* (zeer ontevreden klanten, die het liefst slechte recensies rondbazuinen) en *Apostelen* (zeer tevreden klanten, die juist het goede woord verkondigen) en daartussen de *Gevangenen* en de *Huurlingen* (zeer ontevreden, wel loyaal, of zeer tevreden, maar onbetrouwbaar). In beide gevallen willen ze liever weg, maar ze kunnen niet, omdat ze gevangen zitten, of door contract (Gevangene), of hoge overstapkosten (Huurling)). Het model wordt genuanceerder met de extra toevoeging *Overlopers* (vlak boven de Terroristen) en *Loyalisten* (vlak onder de Apostelen).[39] Met name voor de tussengroepen geldt dat bij het juiste aanbod van producten en diensten de houding van de klant ten positieve bijdraait.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek van Xerox Inc. concludeerde Heskett, dat de klant op de schaal 1 – 5, bij waardering op 5 ('Apostel') wel 6x zo meer geneigd was om een herhalingsaankoop te doen ten opzichte van waardering 4 ('Loyalist'). Een Apostel zal niet moeilijk doen, maar wil wel graag persoonlijke erkenning. Het zal ertoe bijdragen dat ze positief aan anderen over de organisatie (Bedrijf NL) vertellen. Ze mogen daarom niet als vanzelfsprekend worden beschouwd. Het is terecht om extra in hen te investeren en hen te belonen. Een Terrorist daarentegen, is doorgaans eerste prioriteit. Ze kunnen veel schade aan de organisatie berokkenen en dienen zo veel mogelijk te worden geneutraliseerd. Indien nodig kan geïnvesteerd worden om hen het gevoel te geven dat alles (door Bedrijf NL) is geprobeerd[40]. Hun daaruit volgende investeringsmodel maakt inzichtelijk hoe klanttevredenheid winstgevend kan werken voor de organisatie en in welke mate welke klanten hieraan meewerken.[41]

---

[33] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 20
[34] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 93
[35] Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), *Dienen en verdienen: management van dienstverlening,* Van Gorcum, 32
[36] www.managementboek.nl/boek/9780684832562/the-service-profit-chain-engels-james-heskett, geraadpleegd 28 oktober 2012
[37] Jones, T.J. & Sasser, W.E. (1995) *Why satisfied customers defect* – Harvard Business Review, Product 6838 (2), 10
[38] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 11-12
[39] returnonbehavior.com/2010/01/apostles-and-terrorists-%E2%80%93-understanding-customer-loyalty/-, geraadpleegd 29 januari 2013
[40] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 94-95
[41] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 87

Een andere manier van kostenberekening bij klanttevredenheid heeft te maken met de *churn*. Het is de tegenhanger van klantretentie of loyaliteit. Dit begrip komt van oorsprong uit de telecombranche en berekent de (mogelijke) gevolgen van een afhakende klant (de churn). Verhoef en Wieringa hebben hiervoor een model ontwikkeld[42]. Hiermee berekenen ze hoeveel geïnvesteerd mag worden om afhakende klanten te behouden. Het model is geschikt bij grote aantallen klanten, waarbij met klantwaarde wordt gewerkt. Zo kan in de telecombranche met een 'simpele' rekensom worden berekend hoeveel in een klant geïnvesteerd mag worden. Dit model is duidelijk niet geschikt voor een bedrijf zoals Bedrijf NL, gezien de beperkte klantomvang en ander business model. Verhoef en Wieringa stellen dat bedrijven met een lage churn zich beter kunnen richten op kostenverlagingen en klantexpansie. Voor het model van Verhoef, zie hiervoor de bijlage Figuur 4.5.

Conclusie klanttevredenheidsmethodieken en -modellen

Klanttevredenheid bestaat uit een dienst en/of product en de mate van in het voldoen aan verwachtingen. Indien aan de verwachtingen wordt voldaan, uit klanttevredenheid zich in *kwaliteit* (value drivers), *loyaliteit* (klantretentie/ trouw) en *klantwaarde* (omzet/geld), zoals aangegeven door Jones & Sasser (1995)[43]. *Kwaliteit* staat hierbij, omdat een tevreden klant een positieve invloed heeft op de leverancier/werknemer van product of dienst.

Het uiteindelijke resultaat van de dienst zorgt ervoor dat de verwachting wordt ingevuld en maakt de beleving van de klant. Alle in dit onderzoek genoemde modellen zijn servicegericht, maar verschillen van elkaar op het moment van meten bij het beleven van de prestatie (gedurende het proces); vooraf (Parasuraman et al., Grönroos), tussentijds (Oliver en Thomassen) of achteraf (Parasuraman et al., Cronin en Taylor). Thomassen betrekt ook de elementen erbij die het proces kunnen beïnvloeden. Heskett voegt hier ook capaciteit van het personeel en kwaliteit van het geleverde product aan toe. Het eindresultaat (de mate van tevredenheid) kan voor ieder individu dus anders zijn en per moment verschillend worden beoordeeld. Klanttevredenheid is gebaseerd op een momentopname.

Voor het klanttevredenheidsonderzoek van Bedrijf NL is de theorie van Thomassen het meest geschikt, omdat deze theorie ook de diverse onderdelen binnen het proces bekijkt. De theorie van Heskett, Jones & Sasser geven verdere onderbouwing aan de loyaliteit en tevredenheid.

4.2. Beïnvloedingsfactoren klanttevredenheid

Nu de theoretische modellen over klanttevredenheid zijn besproken, kunnen nu ook de factoren bepaald worden die de klanttevredenheid beïnvloeden. Het beantwoordt de tweede deelvraag op dit onderdeel.

2. *Welke factoren beïnvloeden de klanttevredenheid?*

Klanttevredenheid wordt door iedereen anders ervaren en heeft een ieder daar ook een ander verwachtingsniveau bij. Thomassen heeft uitgebreid '*de Verwachting'* bestudeerd. Hij geeft aan dat de verwachting wordt gevormd door "...alle elementen die de klant bewust of onbewust in zijn beslissingsproces betrekt voor het aangaan, voortzetten, uitbreiden of beëindigen van de relatie.[44]" Daarin maakt hij in zijn model onderscheid in Value Drivers, door hem Waardeproposities genoemd, en Beïnvloedingsfactoren. Zie hiervoor Figuur 4.3. De drie genoemde Value Drivers zijn Prijs, Service, Product of Dienst. Daar voegt hij nog drie elementen aan toe, te weten Emotie, Moeite en Risico. Zie hiervoor Tabel 4.1 in de bijlage.

Value Drivers zijn meer algemene waarden, die zijn gebaseerd op 'meetbare' feitelijkheden, de attributen. In Tabel 4.1 in de bijlage staan voorbeelden van deze attributen, voor elk van de zes Value Drivers.
Naast de Value Drivers zijn ook de Beïnvloedingsfactoren van invloed op '*de Verwachting*'. Dit zijn meer persoonlijke factoren die bij beïnvloeding, de verwachting naar boven of beneden bijsturen. Deze beïnvloedingsfactoren zijn 'Persoonlijke sensitiviteit' (hoe kritisch is iemand), mond-tot-mondreclame,

[42] Verhoef, prof. dr. P.C., Wieringa, dr. J.E. (2011), *Churn, welke klanten dreigen weg te lopen?*
[43] Jones, T.J. & Sasser, W.E. (1995) *Why satisfied customers defect* – Harvard Business Review, Product 6838 (2), 10
[44] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 180

Persoonlijke behoeften, Ervaringen uit het verleden en Marketing & PR (de door hen afgegeven beloften). Deze staan eveneens vermeld in het schema van Thomassen, Figuur 4.3.

Er zijn meerdere Value Drivers te onderscheiden. Heskett beschrijft ze bijvoorbeeld als onderlinge relaties, maar ze bepalen uiteindelijk ook de Verwachting. Dit zijn de Kwaliteit/Capaciteit, de Tevredenheid en Productiviteit van de medewerkers[45].

Overigens zet Thomassen bij het meten en sturen op klanttevredenheid wel kanttekeningen: [46]

- Een tevreden klant is nog geen trouwe klant – 65 tot 85% van de verloren klanten was tot vlak voor hun vertrek tevreden tot zeer tevreden.
- Een tevreden klant is nog geen winstgevende klant – het gaat erom dat de juiste klanten tevreden zijn over de organisatie.
- Klanttevredenheid wordt alleen gemeten onder klanten die overblijven – een klanttevredenheids-onderzoek kan een te positief beeld opleveren, doordat de negatieve klanten geen medewerking verlenen, of niet meer in het bestand voorkomen.
- Klanttevredenheid zegt nog niets over wat klanten wensen en verwachten – er wordt gemeten wat het effect is, maar niet wat er aan het effect ten grondslag ligt, zoals de concrete ervaringen van klanten en hun behoefte, wensen en hun verwachtingen.

Dit laatste gegeven wordt in een onderzoek uit maart 2011, van het SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) opnieuw aangetoond. De drie eisen van het SWOCC hiervoor zijn[47] : 1) weet eerst het waarom, alvorens het wat te doen (weten dat bepaalde producten niet worden verkocht is niet interessant, maar wel het waarom), 2) baseer het op feiten, 3) het is relevant en waardevol. Het hebben van klantinzicht, zal concurrentievoordeel opleveren. SWOCC concludeert dat klanttevredenheid vraagt om klantinzicht vooraf.

4.3 Opbouwen klantrelaties

Bij een grote klanttevredenheid is de kans groot dat de klant terugkeert. Uit onderzoeken is gebleken dat het behoud van klanten (met voldoende waarde voor de organisatie), een directe relatie heeft met de financiële resultaten van de organisatie[48]. Het is daarom belangrijk dat er inzicht is in de samenstelling van het klantenbestand. Vanuit een goed werkend CRM kan op efficiënte en gecontroleerde wijze worden gewerkt aan de opbouw van een goede klantrelatie. Door middel van de *loyaliteitsladder* en de *klantpiramide* van Jay Curry kan een klantenbestand worden ingedeeld. De kwantitatieve omzetanalyse (hoofdstuk 5) zorgt ervoor dat deze indeling gemaakt wordt en toont de verschuivingen in budget en in aantal klanten aan.

4.3.1. Loyaliteitsladder

De loyaliteitsladder toont in haar indeling de mate van loyaliteit aan van een klant. Wanneer een klant tevreden is, zal hij terugkomen. Hij zal de organisatie steeds beter leren kennen en op het gevoelsvlak zal er een verbintenis ontstaan tussen de organisatie en de klant. Hierdoor ontstaat er loyaliteit.

Onderaan de ladder onderscheiden we de *Prospect*. Het is een potentiële klant voor de organisatie, er is met hen nog nooit een transactie geweest. De prospect zal als het ware verleid moeten worden om een aankoop te doen. De aandacht zal getrokken moeten worden zonder dat de organisatie zelf al te veel inspanning moet verrichten. Meestal gaat dit met een direct mailing vooraf. De prospect wordt een *Customer* na één transactie en wordt een *Cliënt* na het verrichten van herhalingsaankopen. De verbintenis met het bedrijf groeit en daarmee ook de trouw en loyaliteit naar de organisatie. Wanneer hij ook positieve berichten gaat verspreiden wordt het een *Supporter*. De *Advocate* zal de organisatie steunen in goede en in slechte tijden.

---

[45] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 11-12

[46] Thomassen, drs J-PR. (2003), *Klanttevredenheid, de zin en de onzin*, Kluwer, 64 - 69

[47] www.klanttevredenheid.nl/item_c16_Bedrijven-vooral-bezig-met-methoden-bij-klantinzicht_295.html, geraadpleegd 10 februari 2012, Voskuyl, I., Van Ossenbruggen, R. (2011), *Klantinzicht – onderzoek*

[48] Thomassen, drs J-PR. (2003), *Klanttevredenheid, de zin en de onzin*, Kluwer, 151

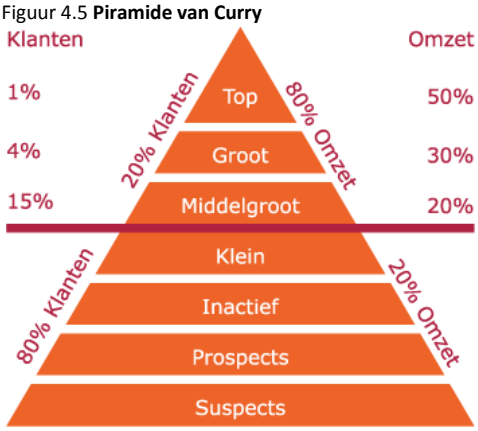
Zowel de Supporter als de Advocate zorgen niet alleen zelf voor extra omzet, maar genereren ook extra omzet door het aanbrengen van nieuwe klanten[49]. De theorie van Jones & Sasser is hiermee te vergelijken.

4.3.2. Klantenpiramide van Curry

Samenhangend met klantverwachting en levensduur van de klant, is 'de groei van de klant'. De plek van de klant komt tot uiting in de piramide van Curry[50].

Volgens de visie van het management van Bedrijf NL is de benadering van klanten in het distributiekanaal wezenlijk anders dan volgens de theorie van Curry. Bij Bedrijf NL geldt: *hoe groter de klant, hoe meer de klant zelf kan*. Desondanks is de klantstructuur op een zelfde wijze benaderd.

Figuur 4.5 **Piramide van Curry**



Het is belangrijk dat de klant tijdig wordt begeleid in zijn transitie van de ene fase naar de andere. De beleving van de klant gaat achteruit als deze bijvoorbeeld nog steeds als 'Klein' wordt behandeld, terwijl deze in zijn beleving al in 'Middelgroot' zit en vice versa.

Zoals eerder aangegeven zorgt de indeling van het klantenmodel van Curry voor een tijdige begeleiding van de klant van het ene segment naar het volgende. Curry werkt volgens de wet van Pareto: 20% van de klanten zorgen voor 80% van de omzet. De klanten zijn gesegmenteerd naar omzet en ingedeeld op basis van het piramidemodel.[51] De grootste (en belangrijkste) klanten (20%) staan bovenin de piramide, de overige klanten staan geheel onderin (80%). De 20% van de klanten zijn weer onderverdeeld in

- Topklanten: 1% van de klanten draagt voor 40% bij aan de omzet
- Grote klanten: 4% van de klanten dragen voor 24% bij aan de omzet
- Middelgrote klanten: 15% van deze klanten dragen voor 16% bij aan de omzet
- De 80% van de klanten is verdeeld in:
  - Kleine klanten
  - Inactieve klanten (verleden gekocht, maar nu niet meer)
  - Prospects (er is een offerte aangevraagd, maar niets meer mee gedaan)
  - Suspects (de bedrijven staan in de lijst opgenomen, zijnde interessant)

Curry geeft in het artikel '*Slechte klanten bestaan echt*'[52] aan dat zelfs 90% van de inkomsten van bestaande klanten komt, en zoals hierboven aangegeven, dat '...de top van de piramide doorgaans 1% van het totale aantal klanten' bevat. De 5 – 10% die volgt zijn de high potentials. Er dient continu aandacht te zijn voor het laten groeien van de klanten naar het segment erboven.

Dit model geeft voornamelijk de verdeling van de klantenbase weer en de mate van afhankelijkheid van top-klanten. Afhankelijk van de tijdspan, laat het ook de verschuiving in de klantenbase zien. Het zorgt voor inzicht in potentiële groeiklanten en potentiële herverdeling van het klantenbestand.

Aangezien ieder segment zijn eigen klantbenadering heeft, zorgt deze verdeling ervoor dat de klant de juiste afgestemde benadering krijgt. Vanzelfsprekend is het streven zo veel mogelijk klanten per segment te laten stijgen en in de piramide te houden. Het is een andere methode voor het toepassen van relatiemarketing. Het hebben van deze kennis helpt bij het maken van een evenwichtigere verdeling bij het verdelen van de van de budgetten en het bepalen van de activiteiten.

---

[49] De Vries, Van Helsdingen en Kasper (2001), *Dienstenmarketing management*, Wolters-Noordhoff, 95-96
[50] http://www.ictloket.nl/kennisbank/mkb-affiliate-marketing/marketingmodellen/klantenpiramide-curry/, geraadpleegd 10 februari 2012
[51] www.gertjanschop.com/modellen/klantenpiramide_curry.html, geraadpleegd 10 februari 2012
[52] Van der Velde, K. (2002, Maart 29), Slechte klanten bestaan echt*, De Financieel-Economische Tijd, 5*

Het model heeft als nadeel dat deze indeelt op basis van omzet en niet op basis van winst (marge). Het gevolg kan zijn dat klanten met een hoge winstgevendheid dan niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Het is daarom raadzaam ook een indeling te maken op basis van (bruto)winst.

CONCLUSIE LITERATUURONDERZOEK:

Na uitgebreid onderzoek naar het vinden van een passend model voor het klanttevredenheidsonderzoek van Bedrijf NL, is gekozen voor de definitie van Thomassen. Het gaat om de beleving van de klant en het daartussen liggende verschil, ontstaan tussen de verwachting en datgene wat geleverd is. Het zijn de Value Drivers waar de klanttevredenheid op gebaseerd wordt. De attributen geven invulling op de Value Drivers. Aan de hand van de Value Drivers en de bijbehorende attributen kan achterhaald worden wàt er veranderd moet worden om klanttevredenheid te bereiken.
Bedrijfsoptimalisatie kan worden gecreëerd door te voldoen aan de wensen van de klant, maar ook door te kijken naar de mate van loyaliteit en tevredenheid van de klant. Met name Heskett, maar ook Thomassen, laat zien in zijn theorie dat tevreden klanten indirect ook leiden tot een hogere motivatie van de werknemer, hetgeen weer leidt tot een beter bedrijfsresultaat.

Zowel het Perceived Service Quality-model van Grönroos, de klanttevredenheid van Thomassen, als het Disconfirmatie-model van Oliver ontlopen elkaar weinig qua benadering. Alle drie de modellen gaan over de werkelijke opgedane *ervaring* vs. de *verwachting*. Grönroos benadert dit aan de hand van het technische aspect van de kwaliteit (het tastbare) en het zogenoemde functionele aspect (het niet-tastbare). Thomassen maakt het meer prestatiegericht door ook te meten op de waardepropositie en de beïnvloedingsaspecten. Bij hem kan zelfs één onderdeel van het totale proces of het-totale-proces-als-geheel tot extra (on)tevredenheid leiden. Oliver vindt juist dat deze verwachting de basis is (confirmatie, zijnde neutraal) en dat pas (on)tevredenheid ontstaat als deze basis overtroffen wordt.
Aangezien in het onderzoek het accent ligt op het achterhalen van de elementen die belangrijk zijn voor de klant, gaat de keuze uit naar de modellen die gaan over de persoonlijke interactie; verwachting vs. ervaring. Heskett, Jones & Sasser en Thomassen weten dit het beste te koppelen aan bedrijfsresultaten. Waar Heskett dieper ingaat op de werknemerstevredenheid, blijft Thomassen meer bij de klant. Jones & Sasser worden ingezet bij het bepalen van de mate van klantloyaliteit.

Ook wordt in het onderzoek gezocht naar wàt de klanttevredenheid bepaalt. Thomassen komt met zijn model aan de hand van het beïnvloedingsaspect en de waardepropositie (zie Figuur 4.3) hier het dichtste bij. De uitwerking van de klantenbase naar de theorie van Curry, zorgt voor inzicht in de database en laat de ontwikkeling hierin zien. Het legt tevens een basis voor het onderzoek. Zowel de uitkomsten van Curry als die van Jones & Sasser, worden gehanteerd bij het bepalen van de focusklanten, om extra in te investeren.

De modellen van Curry, Jones & Sasser (in samenwerking met Heskett) en Thomassen komen het dichtste bij de onderzoeksvraag en zullen gedurende het onderzoek verder uitgewerkt worden.

5. KWANTITATIEVE OMZETANALYSE

Nu de modellen en de te hanteren methoden bekend zijn kan onderzoek worden verricht naar de huidige klantsituatie. Hiervoor is de methode van Jay Curry gebruikt. De verkregen gegevens geven de huidige klantsituatie van Bedrijf NL weer en zijn ter voorbereiding voor het model van Jones & Sasser (met Heskett). Het hieruit voortkomende klantenbestand wordt de basis voor het veldonderzoek van klanttevredenheid.

5.1 Kwantitatieve omzetanalyse[53]

Om de huidige financiële situatie en de huidige klantsituatie in kaart te krijgen, zijn over de periode 2011 en 2012 de klant- en omzetgegevens van Customer Controlling geanalyseerd. In deze lijst staan 217 geregistreerde klanten vermeld.

[53] www.reclamewaakhond.nl/index_bestanden/Page902.htm, geraadpleegd 15 oktober2012, *Het marktbewerkingsplan naar succes*, is mede geïnspireerd op: M. van Mens, *Operationele marketing, het 7-stappenplan voor marktbewerking*.

Naast de methode van Curry is aanvullend een kwantitatieve omzetanalyse gemaakt die leidt naar een klantretentieanalyse. Dit is onder andere om de *churn* (de weggelopen klant) te bepalen. Om daartoe te komen, zijn de gegevens in migratiematrixen verwerkt. Per segment worden dan de verschuivingen zichtbaar op basis van het aantal klanten, in omzet en in marge ten opzichte van het voorgaande jaar. Een verkort overzicht staat beschreven vanaf Tabel 5.4.. Het volledige proces is te vinden in de bijlage bij 'Bijlage 5.1'.

Bedrijf NL deelt haar klanten in naar[…] en kent tevens een onderverdeling naar omzet. Deze wijkt af van de indeling van Jay Curry. Dit is:

* TOP	A-klant	zorgen voor 50% van het totale omzet,
* GROOT	B-klant	voor 30%; zorgt inclusief de voorgaande groep voor 80% van de omzet,
* MIDDEL	C-klant	voor 10%; zorgt inclusief de voorgaande groep voor 90% van de omzet,
* KLEIN	D-klant	voor 10%; en maakt daarmee 100% van de omzet

De inactieve en verliesgevende klanten zijn door Bedrijf NL niet apart gesegmenteerd. Voor het onderzoek zijn deze klanten wel gelabeld met 'Inactief' en 'Verlies'. Voor een betere vertaling naar de eigen organisatie, is de indeling van Bedrijf NL aangehouden.

De klantpiramide van Curry laat invulling volgens zijn indeling overigens ook niet toe. Conform zijn indeling zou de belangrijkste klant zowel in 2011 als in 2012 met […] % en […] % van de omzet de segmenten Top, Groot en Middel domineren.

Klantenpiramide van Curry

De lijsten van 2011 en 2012 zijn met elkaar vergeleken en beoordeeld. In bijlage Tabel 5.1 staat de volledige klantenlijst opgenomen. Aan de hand van de filterfunctie in Excel laat deze tabel direct al zien dat gedurende deze periode grote verschuivingen hebben plaatsgevonden in het klantenbestand, met directe gevolgen in omzet. In Tabel 5.2 en Tabel 5.3 zien we dit met de klantpiramide van Curry ook bevestigd. De omzetverdeling is aldus gebaseerd op de indeling zoals Bedrijf NL deze hanteert.

De omzetcijfers zijn confidentieel en zijn dus verwijderd. Voor de beeldvorming is onderstaand alleen de opzet van het schema weergegeven.

Tabel 5.2 **Klantpiramide - Nov – Okt 2011 (FY1011Q3 – FY1112Q2)**

FY1011Q3-FY1112Q2	Aantal Klanten		Omzet in Euro		Winst in Euro		2011
2010 - 2011	**Absoluut**	**%**	**Absoluut**	**%**	**Absoluut**	**%**	**Winst% omzet**
Top (50%)	6	2,80%	€ 1	33,33%	€ 1	33,33%	100,00%
Groot (51 - 80%)	15	7,01%	€ 1	33,33%	€ 1	33,33%	100,00%
Middel (81 - 90%)	15	7,01%	€ 1	33,33%	€ 1	33,33%	100,00%
Klein (91 - 100%)	134	62,62%	€ 1	33,33%	€ 1	33,33%	100,00%
Inactief	44	20,56%	€ 0	0,00%	€ 0	0,00%	
Verlies	0	0,00%	-€ 1	-33,33%	-€ 1	-33,33%	
Totaal	214	100,00%	€ 3	100,00%	€ 3	100,00%	
	Omzet (Euro)						
Top (meer dan €..)	€ 0,00						
Groot (tot €..)	€ 0,00						
Middel (tot €..)	€ 0,00						
Klein (tot €..)	€ 0,00						
Inactief (altijd 0)	€ 0,00						

Tabel 5.3 **Klantpiramide - Nov – Okt 2012 (FY1112Q3 – FY1213Q2)**

FY1112Q3-FY1213Q2	Aantal Klanten		Omzet in Euro		Winst in Euro		2012
2011 - 2012	**Absoluut**	**%**	**Absoluut**	**%**	**Absoluut**	**%**	**Winst% omzet**
Top (50%)	3	1,40%	€ 1	33,33%	€ 1	100,00%	100,00%
Groot (51 - 80%)	8	3,74%	€ 1	33,33%	€ 1	100,00%	100,00%
Middel (81 - 90%)	8	3,74%	€ 1	33,33%	€ 1	100,00%	100,00%
Klein (91 - 100%)	69	32,24%	€ 1	33,33%	€ 1	100,00%	100,00%
Inactief (altijd 0)	123	57,48%	€ 0	0,00%	€ 1	100,00%	
Verlies	3	1,40%	-€ 1	-33,33%	€ 1	100,00%	
Totaal	214	100,00%	€ 3	100,00%	€ 1	600,00%	
	Omzet in Euro's	tov '10-'11	€ 0	tov '10-'11	-€ 2		
Top (meer dan €..)	€ 0,00						
Groot (tot €..)	€ 0,00						
Middel (tot €..)	€ 0,00						
Klein (tot €..)	€ 0,00						
Inactief (altijd 0)	€ 0,00						
Verlies	€ 0,00						

Bij het analyseren van het aantal klanten blijkt dat het werkelijk aantal actieve klanten veel lager ligt, dan aanvankelijk met de 217 klanten de indruk was gewekt. In 2011 is het werkelijk aantal actieve klanten 170 en is dit aantal in 2012 nog maar 91. Hier blijkt later nog vervuiling in te zitten met klanten 'hoofdkantoor buitenland', enkele fabrikanten en klanten met meerdere registratienummers (dubbelen).

De bovenstaande tabellen laten zien dat er (letterlijk) een halvering van het klantenbestand heeft plaatsgevonden, met een daling in winst, terwijl de omzet is gestegen. De marges staan duidelijk onder druk, deze zijn tussen de […] % en […] % gedaald ten opzichte van 2011. De margedaling zit voornamelijk in de groep Klein en Groot. Het laat zien dat in 2012 123 klanten geen aankopen bij Bedrijf NL hebben gedaan. De investeringen die op deze klanten zijn gedaan, tezamen met de verliezen die op andere klanten genomen zijn, drukken stevig op de marge van het eindresultaat.

Het aantal klanten opgenomen in Tabel 5.1 (zie in de Bijlage) levert zoals eerder aangegeven een vertekend beeld ten opzichte van het werkelijke aantal klanten. Ten aanzien van de 170 *werkelijke* klanten in 2011, waren hiervan 34 klanten (20%) verantwoordelijk voor […]% van de werkelijke omzet. In 2012 waren het nog maar 18 klanten (20% van de 91 werkelijke klanten), die verantwoordelijk waren voor […]% van de omzet. Bij het daadwerkelijke aantal klanten is de 80%-regel iets verschoven, maar is hier aangetoond dat de afhankelijkheid van de klanten erg groot is geworden!

Migratiematrix van het aantal klanten

De migratiematrix Tabel 5.4 toont de verschuiving van het aantal klanten binnen de klantsegmenten over de periode 2011 en 2012. Om de beweging te zien van 2011 naar 2012, laat de matrix (de tabel) zich het gemakkelijkst horizontaal lezen. In kolom '2011' staat het aantal klanten per segment in 2011, horizontaal is de situatie van deze klanten te lezen in 2012. Grofweg betekent alles links van de (gekleurde) oranje cel *groei* (← g en g↑); rechts *daling* (d→) binnen een segment in 2012. Het getal in de (gekleurde) oranje cel geeft het aantal klanten weer dat in het segment *stabiel* is gebleven.

Voorbeeld: in 2011 waren er 15 klanten in het segment 'Groot'. In 2012 is er 1 gebleven in 'Groot', 1 is er afgezakt naar Top , 3 naar Middel, 8 naar Klein etc. Groot is verder aangevuld met 3 uit Top, 1 uit Middel etc. Bij 'Totaal 2012' is de optelling per segment en betreft de huidige situatie voor 2012.

Ten aanzien van de inactieve klanten zijn er 27 klanten geactiveerd. Deze stonden in 2011 al geregistreerd als klant. Hiervan zijn er twee high potentials, te vinden in segment Groot. 15 klanten zijn inactief gebleven. Daarvan is in een aantal zelfs geïnvesteerd, maar daar staat in 2012 nog geen omzet tegenover. Ze staan wel alleen nog als klant geregistreerd. De 1 verlies was een potentiële klant uit 2011 die dat in 2012 niet meer is.

Tabel 5.5 laat zien hoe de omzet meeverschuift met de klanten. De nieuwe klanten (te zien bij Inactief) zijn in 2012 goed voor totaal € […] mio omzet, hetgeen een aanzienlijk deel is van de totale omzet. Tevens wordt zichtbaar dat 108 klanten inactief zijn geworden, c.q. de organisatie hebben verlaten en dat vier Top-klanten veel minder zijn gaan afnemen.

Tabel 5.4 **Migratiematrix - Aantal klanten obv 2011 vs 2012**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies
Top	6	2 d→	3	1	0	0	0
Groot	15	1	← g 1 g↑	3	8	2	0
Middel	15	0	1	←↑ g 0 d→	10	3	1
Klein	134	0	1	0	← ↑g 29 d→	103	1
Inactief	44	0	2	4	22	←↑ g 15 d→	1
Verlies	0	0	0	0	0	0	0
Totaal **2012**	214	3	8	8	69	123	3

De onderstaande omzetcijfers zijn confidentieel. Voor de beeldvorming is alleen de opzet van het schema weergegeven.

Tabel 5.5 **Migratiematrix omzet klanten obv 2011, omzetcijfers 2012, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies	Totaal 2012
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	€ 0

Migratiematrix omzet

In de bijlage zijn de matrixen opgenomen die de verschuiving in omzet en in brutomarge laten zien binnen de verschillende klantgroepen over de periode 2012, op basis van de cijfers van 2011. Door dit ook in marge te berekenen, wordt beter zichtbaar hoe de winstverdeling over deze groepen is. Tevens is de daadwerkelijke stijging of verlies in omzet en marge doorgerekend, zodat direct duidelijk is welke klantgroep de meeste pijn veroorzaakt of bijdraagt in de winst (tabel 5.6 (omzet) en 5.7 (brutomarge).

Omdat uiteindelijk de bijdrage in winst bepalend is voor de onderzoeksvraag, is alleen Tabel 5.7 'Stijging of daling in (bruto)marge per klantgroep', vermeld. Tabel 5.6 (de omzetbijdrage) is de bijlage opgenomen.

De matrix 'Migratiematrix MARGE klanten obv 2011, omzetcijfers 2011' (Bijlage B5.5.2) laat zien dat er behoorlijk verlies op de marge wordt gemaakt ten opzichte van 2011. Waar het in omzet niet van grote betekenis lijkt, maakt deze matrix duidelijk dat ook Klein-klanten het verschil maken in de jaarafrekening, met een (bruto)marge van […]% ten opzichte van […]% bij Groot.

De hierna volgende omzetcijfers zijn confidentieel. Ook hier is voor de beeldvorming alleen de opzet van het schema weergegeven.

Tabel 5.7 **Stijging of daling in (bruto)marge per klantgroep, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies	Totaal 2012
Top	€ 0	€ 0	- € 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	- € 0	- € 0	€ 0	- € 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	- € 0	- € 0	- € 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	- € 0	€ 0	- € 0
Inactief	- € 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	- € 0	-€ 0	- € 0	€ 0

Tabel 5.6 (in de bijlage) laat zien dat de verschuiving van de 8 klanten (Tabel 5.4) van Groot naar Klein segment een verlies heeft gegeven. Tegelijk is ook de grootste stijging in het Groot-segment gerealiseerd en gebeurt dit door slechts één klant (en is daarmee Top-klant geworden).

De overeenkomstige tabel Tabel B5.6 (in de Bijlage) geeft aan dat deze 8 klanten samen in 2012 minder omzet hebben gemaakt dan in 2011 en resulteerde in minder brutomarge (zie Tabel 5.7) dan in 2011.

Opvallend is ook het grote margeverlies bij Klein-Inactief (49%). Het is de grootste daling. Het blijkt hier te gaan om de 103 vertrokken kleine klanten. Gelukkig wordt (een groot stuk van) dit verlies opgevangen door de winst op de nieuwe klanten. Het laat opnieuw zien dat binnen segment Klein relatief hoge marges worden gemaakt en dat deze marges substantieel bijdragen aan de totale bruto-marge. Het is echt zichtbaar waar die daling vandaan komt.

Een aantal nieuwe klanten die in 2011 nog als Inactief te boek stonden zijn in 2012 (interessant) actief geworden. Deze nieuwe klanten stonden bij Bedrijf NL al als klant geregistreerd zonder resultaat in 2011 of zijn in 2012 nieuw gearriveerd en hebben veel aandacht gehad.

5.2 Klantretentie[54]

Aan de hand van de omzet- en margegegevens kan de klantretentie berekend worden. De klantretentiematrix (Tabel 5.8) geeft het aantal huidige klanten, de vertrokken en geworven klanten weer.

Tabel 5.8 **Klantretentiematrix van het aantal klanten**

Aantal klanten	2012	%	2011	%	Retentie
Bestaande klanten	**62**	58,49 %	170	79,44 %	**-108**
Ge(re)activeerde klanten	**29**	27,35 %	0	0 %	**29**
Prospects	**15**	14,15%	44	20,56 %	**-29**
Totaal	**106**	**100 %**	**214**	**100 %**	**-108**

Onder prospects zijn de inactieve klanten geplaatst. De ge(re)activeerde klanten zijn van inactief naar actief overgegaan. De berekening toont aan dat in 2012 in totaal 108 klanten inactief zijn geworden (103 Klein, 3 Middel en 2 Groot). De 103 Klein-klanten drukken met […] % verlies behoorlijk op de totale brutomarge van 2011. Evenals de overige (slechts) vijf inactieve klanten, die voor een verlies van € […] brutomarge zorgen en daarmee […] % is van de totale marge uit 2011.

Tabel 5.9 geeft de daarbij behorende behaalde of gederfde omzet. Ten opzichte van 2011 is er € […] mio extra omzet gemaakt, hetgeen klopt met het allereerste rekenoverzicht, Tabel 5.2.

De onderstaande omzetcijfers zijn confidentieel. Voor de beeldvorming is alleen de opzet van het schema weergegeven.

Tabel 5.9 **Klantretentiematrix in omzet**

Omzet	2012	%	2011	%	Retentie
Bestaande omzet	€ 0	79,62 %	€ 0	100 %	€ 0
Ge(re)activeerde omzet	€ 0	20,38 %	€ 0	0 %	€ 0
Omzet van Prospects	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0
Totaal omzet en in %	**€ 0**	**100 %**	**€ 0**	**100 %**	**€ 0**

De IST is nu op basis van de omzet- en klantgegevens in kaart gebracht.

CONCLUSIE KWANTITATIEVE OMZETANALYSE

De matrixen hebben duidelijkheid gegeven in de samenstelling van de klantenset. Aan de hand van de omzetanalyse is al snel aangetoond dat de omzet in 2012 was gestegen, maar dat in brutomarge is gedaald. De kwantitatieve omzetanalyse heeft vervolgens laten zien waar de verschuivingen zowel in omzet als in marge op klantniveau hebben plaatsgevonden, alsmede de verschuiving in het aantal klanten.

De resultaten hebben laten zien dat de 103 klanten uit de klantengroep Klein/Inactief met € […] bruto-marge, […] % onderdeel uitmaken van de totale brutomarge van 2011. Ze zijn verantwoordelijk voor het grootste verlies. De overige (behoorlijke) terugval in marge wordt veroorzaakt door slechts vijf klanten, die zijn afgezakt van Groot naar Klein of geheel zijn vertrokken. Het verlies wordt gedeeltelijk weer gecompenseerd bij Inactief/ Groot en Inactief/ Klein. Door het vertrek van al deze klanten is de klantafhankelijkheid toegenomen.

[54] www.reclamewaakhond.nl/index_bestanden/Page902.htm, geraadpleegd op 15 oktober2012, *Het marktbewerkingsplan naar succes*, is mede geïnspireerd op: M. van Mens, *Operationele marketing, het 7-stappenplan voor marktbewerking*

Vanuit het management is aangegeven dat de daling van de brutomarge mede is veroorzaakt door verschuivingen binnen de productgroep (bij *storage* is sprake van stijging en bij *security* is er daling). Ook is geconstateerd dat de investeringen die voor de nieuwe klanten zijn gemaakt hard op de winst drukken. De cijfers geven een wel een wat vertekend beeld, mede door de reorganisatie die de Bedrijf NL heeft doorgemaakt en de wijziging in het portfolio.

Bovenstaande gegevens vormen een belangrijke basis voor de selectie van het klanttevredenheidsonderzoek. Het aantal werkelijke klanten is met 170 in 2011 en 91 klanten in 2012 veel minder dan verwacht.

In 2012 lijkt duidelijk een bewuste focus te zijn geweest op het behalen van een hoge omzet. Dit was het gemakkelijkst te realiseren bij de grote klanten. De Kleine klant, die altijd goed is voor een relatief hoge brutomarge, maar wel relatief veel tijd vraagt, kreeg daardoor minder aandacht.

Voorlopig geldt Groot doorontwikkelen naar Top en focus houden op Business Development.

6. FIELD RESEARCH

Dit hoofdstuk beschrijft de totstandkoming en uitvoering van het veldonderzoek. Allereerst wordt toelichting gegeven bij het bepalen van de omvang van de steekproef en een toelichting voor de keuze van het onderzoek. Vervolgens wordt uitleg gegeven over het samenstellen van de vragenlijst over de uitvoering van het onderzoek. In paragraaf 6.5 worden de eerste resultaten van het onderzoek besproken. Het betreft hier een contentanalyse van de non-respons.

6.1 Steekproef

Bij de start van het onderzoek gaf het verkoopsysteem van Bedrijf NL 217 geregistreerde klanten (zgn. *facturatieklanten*) aan, samengesteld uit de periode 2010 - 2012. In de berekening voor de steekproef, is dit bestand als populatie voor het klanttevredenheidsonderzoek genomen, waarbij N = 217 klanten.

Na berekening komt de gewenste steekproef voor 95% betrouwbaarheid uit op 97 respondenten. Omdat 97 groter is dan 10% van 217 (= 21,7), mag eenmalig gecorrigeerd worden, met als resultaat een kleinere steekproefomvang, waarbij N_c = 69 respondenten is[55] (zie Bijlage 6.1 voor berekening). Bij dit aantal respondenten behouden de gevonden antwoorden na analyse nog steeds hun betrouwbaarheid .
Tijdens de Kwantitatieve omzetanalyse, in hoofdstuk 5, bleek het werkelijke klantbestand veel kleiner te zijn; 170 betalende klanten in 2011 en 91 betalende klanten in 2012. Voor het onderzoek zou N_c dus, N_c = 64 (63,1) respectievelijk N_c = 48 (47,9) moeten zijn.

Echter, doordat de gewenste onderzoeksperiode ongelukkig samenviel met het zakelijk einde kalenderjaar 2012 en doordat het werkelijke klantenbestand veel kleiner was, is N_c = 69 niet gehaald. De score van de enquête was n = 28 (40,6%). Dit heeft tot gevolg gehad dat de nauwkeurigheid van het onderzoek sterk is gedaald en de gegevens niet goed kunnen worden gebruikt voor het uitvergroten naar de totale populatie.

6.2 Onderzoekskeuze

Het doel van het onderzoek is elementen te vinden die bepalend zijn voor de klanttevredenheid en welke elementen daarvan bij Bedrijf NL veranderd zouden moeten worden. Alleen de klant zelf kan zijn ervaring weergeven en kan het bepalende gegeven gelegen zijn in één enkel element[56], dat dan vaak ook nog typisch of uniek is voor die klant. Daarom zouden we de opgedane ervaringen van een zo groot mogelijk aantal klanten willen weten. Tijdens een kwalitatief onderzoek kan tijdens een persoonlijk interview diep(er) op de emotie en de reden van (on)tevredenheid van de klant worden ingegaan. Het is helaas ondoenlijk om dit bij

[55] Academie voor M&C, Deeltijdopleiding CE, *Syllabus Scriptietraject 2012-2013*, 41
[56] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 53

iedere klant (ook binnen de gegeven tijdsperiode) te doen. Ook een uitgebreide telefonische enquête op dit onderzoek neemt veel tijd en is daardoor zeer kostbaar. Om binnen een zo kort mogelijke periode zo veel mogelijk mensen te bereiken, is daarom gekozen voor een uitgebreide digitale enquête. In feite is daarmee gekozen voor een kwantitatief onderzoek.

Bedrijf NL heeft geen eigen software voor het houden van een klanttevredenheidsonderzoek. Na vergelijking van verschillende enquêtesoftware, is gekozen voor 'Thesistools'. Zij kwamen als beste en meest flexibele softwaretool naar voren voor het online inrichten van de vragenlijst en voor het overzetten van de gegevens naar SPSS[57] (oorspronkelijk Statistical Package for the Social Sciences), software dat wordt gebruikt voor o.a. statistische analyses. Voor de evaluatie van deze softwaretools, zie de Bijlage 6.2.

Het voordeel van een digitale c.q. schriftelijke enquête is dat de meningen zonder beïnvloeding van de enquêteur worden vastgelegd en anoniem kunnen worden ingevuld[58]. Deze vorm van enquêteren past, omdat iedereen binnen de gekozen doelgroep met een computer werkt. Een link naar het onderzoek werkt veel gemakkelijker en men is ook met deze werkwijze bekend. Een papieren versie zou slechts kort een hogere attentiewaarde opleveren. Daarnaast brengt het veel extra werk met zich mee, zowel in de voorbereiding als bij de verwerking van gegevens. Mèt kans op verwerkingsfouten. Via de internettool worden alle gegevens digitaal aangeleverd. Om deze redenen is er geen papieren versie (vooraf) verstuurd, maar er wordt vooraf wel op telefonische wijze contact gezocht met een verzoek tot deelname.

Overigens gebruiken ook Heskett en Thomassen een kwantitatieve onderzoeksmethode. Als voorbeeld gebruikten Thomassen (1994) hiervoor een enquêteformulier van ING[59] en Heskett (1997) het enquêteformulier van Xerox[60]. Bij het samenstellen van de vragenlijst voor het onderzoek zijn ter vergelijking de bestaande enquêtes van Hewlett Packard[61] [62] en Tvonlinesurveys.com[63] als basis gebruikt.

6.3 Enquête vragenlijst

Het doel van het onderzoek is om de elementen te vinden die veranderd moeten worden in de klanttevredenheid. Om de algehele klanttevredenheid te bepalen, is de enquête breed opgesteld. Alle onderdelen van de organisatie waar de klant mee in aanraking komt, worden bestudeerd. Om te kunnen bepalen welke elementen binnen klanttevredenheid specifiek veranderd moeten worden, is er voor gekozen de klant een 40-tal stellingen voor te leggen. Op deze wijze kan in een relatief korte tijd een groot aantal onderwerpen worden aangekaart en worden getoetst op de houding van de medewerker (waaronder ook support en communicatie), dienstverlening (kredietfaciliteiten en marketing), productkennis en verkoopwensen en procedures (zoals levering en klachtafwikkeling). Gezien het karakter van de organisatie, ligt de nadruk op dienstverlening. In de bijlage staat in Bijlage 6.3 de volledige vragenlijst opgenomen. Om de klant te motiveren de enquête (volledig) in te vullen zijn 10 VVV-bonnen verloot.

De enquête valt uiteen in twee onderdelen. Het eerste onderdeel is ter introductie en vormt het bedrijfsprofiel van de klant. Het bedrijf kan bij anonimiteit worden gekwalificeerd en de gegevens kunnen ook worden gekoppeld aan overige vragen. Het eerste deel toetst de klant ook op klantwaarde en haar loyaliteit. Het tweede onderdeel bestaat uit de stellingen. De stellingen zijn ingedeeld in de categorieën Houding (5 vragen), Sales en binnendienst (10 vragen), Presales en Technische ondersteuning (4 en 2 vragen), Finance (2 vragen), Levering (4 vragen) en Marketing (6 vragen). De stellingen gaan dieper in op facetten van de klanttevredenheid en konden worden beoordeeld op de 4-puntsschaal Nooit, Soms, Vaak, Altijd, Niet van toepassing en Geen mening. Deze zijn mede gebaseerd op de beïnvloedingsfactoren zoals geformuleerd in hoofdstuk 4.

---

[57] nl.wikipedia.org/wiki/SPSS, geraadpleegd 29 oktober 2012
[58] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 71
[59] Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 149
[60] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, 82-83
[61] Bestand 'Fabrikant Partner Profiling vragenlijst – 080806', 06 augustus 2008
[62] Bestand 'Fabrikant Total Partner Experience Enquete-2', 06 maart 2008
[63] www.tvonlinesurveys.com/enquete/klanttevredenheid/download_klanttevredenheid_bedrijf.php, geraadpleegd 21 oktober 2012

De vragenlijst is opgesteld met een maximale invulduur van 10-15 minuten, met in totaal 65 vragen en stellingen. Door het grote aantal vragen zijn vragen-in-een-vraag vermeden; irritatiebeperking stond voorop. Om deze reden is niet bij iedere stelling (extra) gevraagd naar belangrijkheid.

Klanten die in 2012 geen aankopen bij Bedrijf NL hebben gedaan, zijn enkele andere vragen gesteld, dan bij klanten die wel in 2012 bij Bedrijf NL hebben gekocht. De vragenroute is in dat geval afwijkend van de vragenroute bij kopende klant.

Vlak na de start van de enquête is vanwege de tegenvallende reacties besloten het aantal stellingen alsnog te verminderen van 40 naar 30 stuks, in de hoop daarmee het aantal bruikbare enquêtes te doen stijgen. Daarmee is het risico genomen dat de eerste ingevulde formulieren zouden afvallen. Echter, het gewenste aantal reacties bleef uit, waardoor de afgevallen enquêteformulieren alsnog in dit onderzoek zijn opgenomen. Dit heeft gevolgen. Enerzijds worden de gemeten resultaten wel beter interpreteerbaar, anderzijds, door het combineren van feitelijk twee onderzoeken, gaat de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten achteruit. De eerder verkregen antwoorden op 10 verwijderde vragen zijn uiteindelijk niet meer voor het onderzoek gebruikt en is er op basis van de 30 stellingen geënquêteerd en geëvalueerd.

6.4 Uitvoering

Het realiseren van de enquêtevragen stond onder grote tijdsdruk. Volgens planning moesten de resultaten van de enquête uiterlijk voor de kerstperiode 2012 binnen zijn, zonder te veel druk op de klanten uit te oefenen. Alvorens de klanten van Bedrijf NL begin december per e-mail uit te nodigen voor deelname aan het onderzoek, is vooraf de vragenlijst nog door een aantal klanten getest.

Om een zo hoog mogelijk rendement te krijgen, is na twee dagen door een extern telemarketingbureau gestart met het nabellen van een selectie uit de totale database. Het telemarketingbureau heeft tijdens een cross sell campagne per bedrijf één beslisser gewezen op het belang van het onderzoek en getracht hem te bewegen tot deelname. Omdat het klanttevredenheidsonderzoek werd nagebeld als herinnering en onderdeel uitmaakte van een andere campagne, was hiervoor geen speciale lijst met klanttevredenheidsvragen opgesteld. Op deze wijze kon wel de bereidheid tot medewerking worden gepeild, aangezien het onderzoek werd gehouden tijdens een van de drukste perioden van het jaar en de focus dan ligt op het binnenhalen van orders. Aanvullend zijn de klanten ook per e-mail nog eens hieraan herinnerd. In het hoofdstuk 'Resultaten onderzoek' komen de bevindingen aan de orde.

Op de korte gespreksverslagen uit de telemarketingcampagne is een contentanalyse uitgevoerd om de redenen van non-respons te achterhalen[64]. De gegevens zijn verwerkt in Excel en in SPSS voor verdere interpretatie.

Uiteindelijk heeft de enquête 47 reacties opgeleverd. Hiervan bleken **28 enquêtes (n = 28)** geschikt te zijn voor het onderzoek. De 28 respondenten vertegenwoordigen 23 bedrijven; 2 top-klanten, 3 groot-, 3 middel-, 9 klein- en 6 onbekende klanten. Mede gelet op alle extra activiteiten om de klanten te motiveren aan de enquête deel te nemen, lijken klanttevredenheidsonderzoeken slecht gewaardeerd in de IT-branche.
Voor het meten van de status is een onder- en bovengrens bepaald. Omdat het de eerste keer is dat dit onderzoek is gehouden, is de onder- en bovengrens milder gehouden, om een goede basis te leggen. De uitkomst geeft inzicht waar de respondent (de klant) tevreden over is en waar verbetering nodig is.

Per stelling zijn het aantal Nooit (=1), Soms (=2), Vaak (=3) en Altijd (=4) en Niet van toepassing (=5) en Geen mening (=6) opgeteld en zijn de percentages berekend over de scores 1-2, 3-4 en 5-6. Voor de score *1 en 2* is maximaal 20% toelaatbaar, voor *3 en 4* geldt minimaal 50% en voor *5 en 6* maximaal 20%. Boven het maximale of onder het minimale dient de score te worden verbeterd. In hoofdstuk 7 zijn per categorie de resultaten geanalyseerd en beoordeeld. Het totaaloverzicht staat met de door de respondenten beoordeelde stellingen in Tabel 7.1 in de bijlage.

[64] www.survey-onderzoek.nl/nonresp.html, geraadpleegd 12 maart 2012

6.5 Non-respons

Een enquête valt uiteen in respons en non-respons. Niet alleen de respons dient na een enquête (survey) geanalyseerd te worden, maar ook de non-respons. Non-respons zijn "...potentiële respondenten die om een reden niet kunnen of willen deelnemen aan een onderzoek, terwijl ze wel tot de populatie behoren en in de steekproef getrokken zijn. Het is het gedeelte van de onderzoekslijsten dat niet terugkomt of bruikbaar is."[65] In de non-respons zitten veel antwoorden die achterhalen waarom niet gereageerd is. Een grote mate van non-respons door een verkeerd klantenbestand geeft een andere uitkomst dan door ontevredenheid. Tijdig anticiperen kan de respons van de enquête nog doen bijsturen. Door non-respons is er minder informatie beschikbaar en kunnen schattingen minder precies worden gedaan[66]. Non-respons moet dus zo veel mogelijk worden voorkomen.

Om de redenen van non-respons van dit klanttevredenheidsonderzoek te achter halen, wordt naast Baarda (2012) ook de indeling op Survey-onderzoek.nl gebruikt. Dit, omdat Baarda (2012) wel ingaat op non-respons, maar zich hier volledig richt op de consument.

Het 'non-responsonderzoek' betreft een contentanalyse van de korte gespreksverslagen uit de telemarketingcampagne. De gegevens van de gespreksverslagen zijn gecategoriseerd en op basis van oorzaken in groepen uitgesplitst [67] [68]. De resultaten worden hierna toegelicht. In de bijlage staan in Tabel 6.1 de resultaten in een overzicht weergegeven.

Uit het basisbestand van 217 klanten zijn 180 klanten nagebeld. Van iedere klant is één persoon gekozen en betreft doorgaans een beslisser (directie, sales manager, inkoop)[69]. Deze personen hebben allen vooraf een uitnodiging ontvangen om aan het klanttevredenheidsonderzoek deel te nemen.

Figuur 6.1 toont dat van de 180 klanten er 58 klanten niet zijn bereikt (32%) door het overschrijden van het maximaal aantal belpogingen (en één bleek dubbel in het bestand). De contactpersoon is niet bereikt doordat de telefoon überhaupt niet is opgenomen, of het aantal doorverbindingen of terugbelactiviteiten is overschreden. Het is een groot aantal klanten waar helaas niets over gezegd kan worden. Dit is non-respons als gevolg van **niet worden bereikt**. Er zijn dus 121 klanten wel bereikt.

Van de 121 bereikte klanten vallen 30 klanten af, omdat ze **buiten de doelgroep vallen**. Dit zijn met name klanten die gefocust zijn op het verkopen van Security-software of klanten die hun hoofdkantoor (en dus hun inkoopbeleid) in het buitenland hebben. (Baarda (2012) maakt hier ook onderscheid in **respondenten die niet kunnen meedoen**). Zij horen niet thuis in de steekproef en zullen derhalve geen vragenlijst invullen.

Van de resterende 92 klanten tonen er 49 geheel geen interesse in Bedrijf NL. Zij willen geen afspraak met Bedrijf NL. Deze groep valt bij non-respons in de groep van **weigering**. De argumentatie is dat ze reeds tevreden zijn met hun huidige distributeur en daar niet nòg een andere partner naast willen (24), of ze hebben een slechte ervaring met de fabrikant (waar de belactie voor was ingezet) (6), of ze hebben een single vendor beleid (5) of zitten vast aan een strategisch vast portfolio waar nu geen extra ruimte in is (5). Of ten laatste, in het algemeen niet openstaan voor Bedrijf NL (9).

Er zijn 5 klanten die aangeven geen tijd te hebben en één verwijst door naar een ander contactpersoon. Bij deze non-respons wil men misschien wel, maar is men **niet in staat** om medewerking te verlenen.

---

[65] Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Fischer, T., Julsing, M., Van Vianen, R., De Goede, M. (2012), '*Basisboek Methoden en Technieken, Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis'*, Noordhoff Uitgevers

[66] www.survey-onderzoek.nl/nonresp.html, geraadpleegd 12 maart 2012

[67] www.survey-onderzoek.nl/nonresp.html, geraadpleegd 12 maart 2012

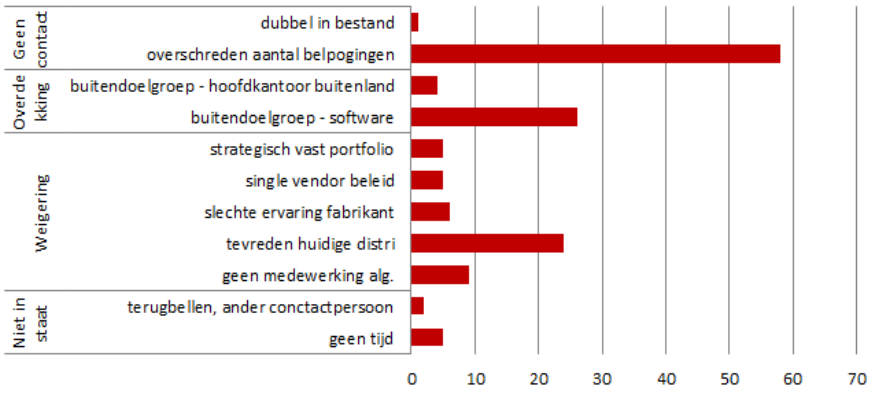
[68] Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Fischer, T., Julsing, M., Van Vianen, R., De Goede, M. (2012), '*Basisboek Methoden en Technieken, Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis'*, Noordhoff Uitgevers

[69] Bestand 'Upload SPSS - y and Fabrikant B - ready - 130315.xls'. Bevat alle verkoopgesprekken en enquêteresultaten, inclusief de verwerkingsheets in bewerking naar SPSS.

Van de 121 bereikte klanten houden we uiteindelijk 35 klanten (bedrijven) die aangeven geïnteresseerd te zijn in Bedrijf NL, strekkend van alleen geïnformeerd worden op inkoopcondities tot een persoonlijk gesprek. Zij vallen in de groep **respons**, zijnde de bedrijven die een positieve reactie hebben gegeven.

Ten aanzien van de enquête heeft dit 47 respondenten opgeleverd. Hiervan hebben 21 respondenten **niet volledig of geheel niet de vragen beantwoord**. Dit komt vooral omdat de geënquêteerden niet op alle onderdelen ervaring hebben of de vragenlijst als te lang heeft ervaren. Uiteindelijk zijn 28 enquêtes geschikt voor nadere analyse. De **respons** op de enquête is dus 28.

Figuur 6.1 **Respons in het onderzoek onder de non-respondenten**

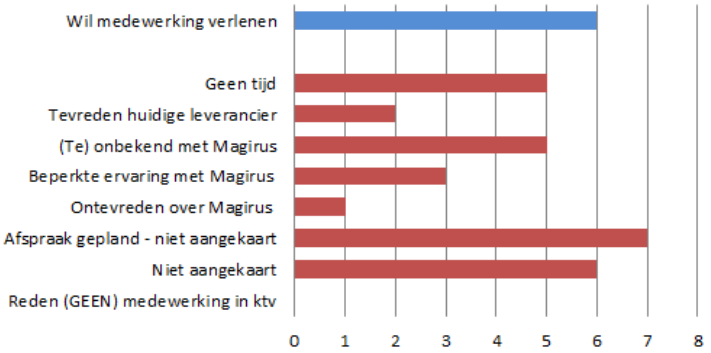


Het nabellen bevestigt de eerdere conclusie van de Kwantitatieve Omzetanalyse (hoofdstuk 5), dat het werkelijke aantal klanten veel kleiner is dan waar in het vooronderzoek vanuit was gegaan.
Van de 180 nagebelde klanten hebben 62 klanten in 2011 bij Bedrijf NL gekocht (34%). In 2012, gemeten tot oktober, hebben 10 nieuwe klanten een aankoop gedaan. Deze 10 klanten kunnen nog relatief weinig over Bedrijf NL zeggen, 6 klanten hebben niets afgenomen. 72 van deze 180 klanten zijn nog prospect en komen daarom alleen nog op de mailinglijst voor. De verwachting waar de grootste respons vandaan moet komen is van de 30 klanten uit de categorie 2011 & 2012. In een klein overzicht staat dit in de bijlage in Tabel 6.2.

6.5.1. Klanttevredenheid bij non-respons

Alle klanten die geen interesse hebben in Bedrijf NL en waar geen medewerking van te verwachten is, zijn nu geëlimineerd, waardoor de in Bedrijf NL geïnteresseerde klanten inzichtelijk worden. Ten aanzien van klanttevredenheid zeggen hiervan 6 klanten toe hun medewerking te willen verlenen aan het onderzoek, 7 klanten geven actief aan dit niet te (willen) doen. Uiteindelijk hebben 3 klanten zich aan hun woord gehouden en de enquête ingevuld. Figuur 6.2 geeft een overzicht van de verdeling in medewerking aan het klanttevredenheidonderzoek onder de geïnteresseerde Bedrijf NL-klanten.

Figuur 6.2 - **Medewerking klanttevredenheidsonderzoek**

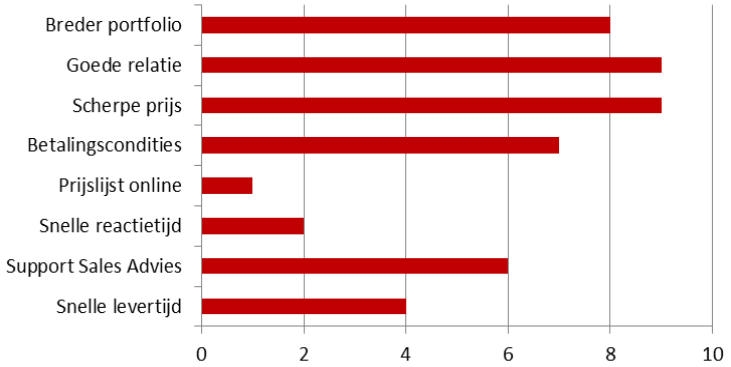


6.5.2. Gewenste toegevoegde waarde distributeur

Wanneer de situatie het toeliet werd tijdens het telefoongesprek getracht de belangrijkste toegevoegde waarde van een distributeur voor de reseller te achterhalen. Van het totale bestand hebben 46 klanten deze vraag (indirect) beantwoord. Hieruit blijkt dat de belangrijkste waarde is het leveren van een scherpe prijs (9)

en het hebben van een goede relatie (9). Tevens wordt ook genoemd het kunnen aanbieden van een breder portfolio (8) en goede betalingscondities (7). Zoals weergegeven in Figuur 6.3.

Figuur 6.3 **Gewenste toegevoegde waarde distributeur**



CONCLUSIE NON-RESPONS

De contentanalyse op basis van non-respons heeft de reden achterhaald van het tegenvallende aantal respondenten van het klanttevredenheidsonderzoek. Tegenvallend was het aantal te bereiken contactpersonen. Het stelt ook vragen over de kwaliteit van deze klant. Veel klanten blijken hun aansluiting met Bedrijf NL niet meer te vinden door de verandering van het portfolio (software), of te weinig verbintenis met Bedrijf NL te voelen en tevreden zijn met hun huidige distributeur. Bij een aantal klanten huist er nog oud zeer, waar tijdens het gesprek niet nader op in is gegaan. Het is aan te bevelen de (semi-)geïnteresseerde klanten opnieuw op haalbaarheid te beoordelen als (potentiële) winstgevende klant. Tevens een nieuw adressenbestand samen te stellen of indien mogelijk aan te kopen, die geschikt is voor acquisitie.

Daarnaast geeft de reseller aan dat de toegevoegde waarde van de distributeur zit in een scherpe prijs en het hebben van een goede relatie. Door het aanhouden van meerdere distributeurs heeft de reseller meer flexibiliteit in finance en in hun voorraadpositie. Hoewel ondersteuning in kennis door de resellers niet vaak wordt genoemd, helpt dit bij hun wens een breder portfolio te kunnen aanbieden, wat hen weer extra verkoopkansen geeft.

7. RESULTATEN KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Dit hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksresultaten van de enquête, het feitelijke onderzoek op klanttevredenheid. In dit hoofdstuk worden de laatste deelvragen beantwoord.

5. *Waarover zijn de klanten (on)tevreden (IST)?*
6. *Wat zijn de bepalende factoren voor de bestaande klanten om bij Bedrijf NL klant te zijn en dat te willen blijven?*

In dit onderzoek is de nadruk gelegd op het analyseren van de vragen die ingaan op de mening van de respondent over Bedrijf NL en de voorgelegde 30 stellingen. De voorgelegde stellingen achterhalen de elementen uit het onderzoek die de klant tevreden of ontevreden maken binnen Bedrijf NL. Dit is gebeurd met behulp van Excel. Met SPSS is het verband getoetst. De uitkomsten van de gegevens staan opgenomen in bijlage Tabel 7.1 (Excel) en Bijlage 7.1, 7.2 en 7.3 (SPSS). Aan de hand van de hieruit resulterende conclusies zijn de verbeterpunten opgesteld.

In de hierna volgende paragrafen worden de vragen van het onderzoek behandeld. De eerste vragen van het onderzoek zijn profielvragen, zodat de antwoorden van de respondent in de juiste context worden geplaatst in geval van anonimiteit. De profielgegevens zijn ook gebruikt voor verdere klantanalyse bij hoofdstuk 8 'Klanttevredenheid en Loyaliteit', maar ze zijn voor het klanttevredenheidsonderzoek niet nader bestudeerd. De volledige vragenlijst staat in de bijlage bij Bijlage 6.3.

7.1 Kernwoorden Bedrijf NL

Om het waardegevoel van de respondent over Bedrijf NL te achterhalen is aan de respondenten de vraag gesteld welk(e) kernwoord(en) voor hen Bedrijf NL omschrijft. Het volgende is geantwoord:

Positief	Negatief
1. *Proactief en gedegen*	17. *Te weinig structuur, te veel wisseling in personeel*
2. *Kennisvaardig*	18. *Niet conform afspraak (matig account management, geen customer intimacy, geen snelle respons, algeheel geen aandacht)*
3. *Flexibel, meedenkend, proactief*	19. *Eeuwige problemen met RSA...**
4. *Goede match! Bijzonder...*	20. *Hebben veel steken laten vallen (in het verleden)*
5. *Communicatie*	21. *Kleine niet heel proactieve en flexibele distributeur (niet persoonlijk bedoeld.*
6. *Gedegen, betrouwbaar, welwillend en doortastend*	
7. *Betrouwbaar , klantvriendelijk*	
8. *Professioneel, accuraat, betrouwbaar en prettig om zaken mee te doen*	
9. *Prettige distributeur om mee samen te werken*	
10. *Daadkrachtig*	
11. *Snel, gedreven en begrijpen de markt*	
12. *Prettige samenwerking, vlot, betrokken*	
13. *Klantgericht, snel, inhoudelijk goed*	
14. *Enthousiast, gedreven, zoekend naar meerwaarde*	
15. *Gezellig...*	
16. *Value add, ter zake kundig*	*RSA = beveiligingssoftware

Extra aanvullingen van de respondenten op de kernwoorden:

Nummer 4: *"Heel veel contact met acc.mngr. MK, verder hoor of zie ik nooit wat. Voor ons is Bedrijf NL MK [...]. Vreemd dat we verder geen aandacht krijgen."*

Nummer 17: *"De pijnpunten bij Bedrijf NL zijn al vaker door ons aangekaart en hoeven hier geen verdere toelichting."*

Nummer 19: *"Onze zorgen zijn bekend.."*

Nummer 21: "*Er zijn de afgelopen jaren veel wisselingen geweest qua bezetting. Daardoor was de reactiesnelheid op aanvragen niet altijd optimaal. Doordat FR veel Fabrikant A-kennis heeft is hij van grote waarde voor Bedrijf NL en haar resellers. Echter aan betrokkenheid en gezamenlijk ondernemen heeft het niet bijgedragen tot een warme band. Als een medewerker (o.a. gespecialiseerd in tokens) al niet weet hoe het dealregistratieproces verloopt....."*

De meest genoemde kernwoorden aan de positieve zijde zijn, prettige samenwerking (3), betrouwbaar (3), kennisvaardig (3) en vlot (3). Maar ook proactief (2), gedegen (2) en gedreven (2). De negatieve items staan meer op zichzelf.

Conclusie Kernwoorden Bedrijf NL

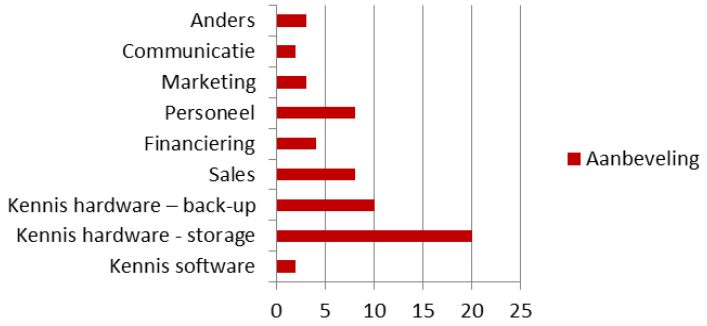
In de enquête is het positieve gevoel terug te vinden in het algehele rapportcijfer (waarderingscijfer) van Bedrijf NL en in de hoge beoordeling bij de stellingen in de categorie *Houding*. De negatieve bewoordingen zijn terug te vinden bij de stellingen in de categorie *Marketing*, waaruit geconcludeerd kan worden dat deze respondenten meer aandacht willen.

7.2 Loyaliteit en tevredenheid

Om de loyaliteit onder de Bedrijf NL-klanten te weten is de vraag gesteld hoe vaak zij een offerte bij een andere distributeur aanvragen. Vier van de respondenten geven aan dit nooit te doen, 13 respondenten doen dit soms en vier doen dit vaak. Drie doen dit altijd en vier onthouden zich van een stem. Allen geven hun reden aan waarom. Hieruit volgt dat offertes vooral bij anderen worden aangevraagd om te benchmarken (10), maar ook vanuit bedrijfspolicy (5). Een beter advies (3), een betere samenwerking met de andere distributeur (3), of de andere distributeur is sneller met een antwoord (1) zijn minder genoemde argumenten. In hoofdstuk 8 'Loyaliteit en tevredenheid' zal nog wat nader hierop worden ingegaan.

Om een beeld te krijgen van de tevredenheid van de klanten, is de respondenten gevraagd of zij Bedrijf NL willen aanbevelen bij anderen. In de onderstaande Figuur 7.1 staan hun reacties. 19 respondenten (68%) willen Bedrijf NL bij anderen aanbevelen, 7 respondenten (25%) zijn hierover negatief en 2 respondenten (7%) onthouden zich van commentaar. Het aantal respondenten dat hierop negatief antwoordt is met 25% te groot. In de bijlage staan in Tabel 7.2 de aanbevelingen per respondent opgenomen. Meerdere keuzes waren hier mogelijk. Kennis van storage wordt als belangrijkste genoemd (71%), gevolgd door Kennis van back-up (36%) en Personeel (29%).

Figuur 7.1 **Aanbeveling**



Conclusie Loyaliteit en Tevredenheid

Ondanks dat de klanten in beginsel trouw zijn aan Bedrijf NL, blijven ze zich zeer bewust wat de markt doet. Bedrijf NL moet scherp blijven ten opzichte van wat de concurrentie bij haar klanten doet. Qua 'Tevredenheid' beoordeelt de respondent de *core business* van Bedrijf NL erg positief. Het positieve beeld over het personeel draagt hieraan bij. Afhankelijk van de overige marktontwikkeling, moet deze lijn worden doorgezet en tenminste worden vastgehouden. Van de klanten die zeer negatief zijn ingesteld, moet nader worden bekeken of het economisch zinvol is hen te behouden. Zij kunnen juist meer schade berokkenen dan goed is voor de organisatie.

7.3 Analyse van de Stellingen

Voor het achterhalen in welke elementen de klanttevredenheid gelegen is, zijn aan de respondenten 30 stellingen voorgelegd. Per categorie zijn de resultaten als volgt geanalyseerd en beoordeeld. De resultaten van SPSS staan opgenomen in de bijlage bij Bijlage 7.2 en Bijlage 7.3.

- **Houding**

Bedrijf NL wordt erg goed beoordeeld op houding. 89% van de klanten vinden de medewerkers *vriendelijk en correct*, waarbij 18 van de 25 respondenten dit zelfs hebben beoordeeld met een 4. Over het algemeen genomen voelt 79% van de klanten zich *belangrijk*: 14 van de 22 positief beoordelen dit ook met een 4. Vier beoordelen dit met 'soms' (waardering 2). Het is terug te zien dat deze partijen ook ontevreden zijn over Bedrijf NL op meerdere gebieden. De meeste respondenten vinden Bedrijf NL goed bereikbaar (68%), alleen 25% laat zich hier negatief over uit.
De klanten vinden dat ook voldoende met hun *wensen en verwachtingen rekening wordt gehouden*. Excuseren voor fouten of klachten wordt nog te weinig gedaan; 29% geeft aan geen mening te hebben, 11% is hierover negatief. Zie in de bijlage Tabel 7.1.1.

SPSS legt met significantie tussen .003 en .010 verband tussen *Houding* in vriendelijkheid, belangrijk voelen, rekening houden met wensen en bereikbaarheid, gecombineerd met *Verkoop* in aandacht, snelle offerte-afwikkeling en meedenken. Met .000 significantie is de wens dat de offertes op tijd zijn.

Conclusie*: Bedrijf NL kan de beleving in bereikbaarheid meer aanscherpen. Een slechte score in Houding kan een voorbode zijn van algehele ontevredenheid. Bij fouten of klachten kan iets meer sturing op medeleven worden gegeven. Tijdens het salestraject wil de klant positieve aandacht en tijd.*

- ## Verkoop

Meer gezamenlijke ontwikkeling en ondersteuning vanuit Account Management wordt over het algemeen voldoende beoordeeld. De 12 van de 17 positieve waarderingen zijn met een 3 beoordeeld, maar ook twee keer een 1 en zes keer een 2. Deze waarden zijn terug te vinden in het Middel-segment (van de toch al ontevreden klant) en bij Klein. Er is wel voldoende telefonische afstemming. Op de vraag *Ik heb behoefte aan meer telefonische afstemming met de binnendienst* wordt dit 23 keer negatief beantwoord.
De verkoopmedewerkers worden redelijk beoordeeld op hun *kennis van prijzen en promoties,* alsmede hun kennis van *procedures bij de vendoren*. Deze onderdelen worden gelijkend beoordeeld. Respectievelijk 10 en 11 keer van de 17 en 19 keer positieve waarderingen is dit gewaardeerd met een 3, maar vier en zes keer met een waardering 2. De categorie over *offertes (ontvangst op tijd, voorzien van actuele en relevante informatie en foutloos)* worden eveneens door de klant voldoende beoordeeld. Ook hier zijn 11, 13 en 16 keer van de 18, 20 en 19 positieve waarderingen op 3 gewaardeerd. Zes, vijf en vijf keer wordt dit gewaardeerd met een 2.
De verkoopmedewerkers worden eveneens op eenzelfde wijze beoordeeld bij *het eerst stellen van vragen, alvorens een oplossing aan te bieden*. Dit wordt voldoende beoordeeld (12 uit 17). Eén Top- en één Middel-klant denken hier iets negatiever over (waardering 2). Gezien de waardering is het algehele verkoopproces wel consistent in haar handelen.
Er is winst te behalen bij de *beleving in de afwikkeling van klachten*, deze staat nu op 43% positief, waarvan zeven klanten het met een 3 waarderen en vijf klanten met een 4. Vijf klanten zijn erg ontevreden en beoordelen het met een 2. Gelukkig geeft 39% aan hier ervaring mee of geen mening over te hebben.
Ditzelfde geldt ook voor *kennisgeving van leveringsproblemen:* zeven meningen zijn negatief (25%), 11 zijn er positief (39%) en hebben 10 hebben geen mening (36%). Zie in de bijlage Tabel 7.1.2.

In SPSS staat met significantie .000 en .001 aangegeven dat zowel Verkoop(binnendienst) als Presales kennis moeten hebben van prijzen, beschikbaarheid, promoties en procedures bij fabrikanten.

Conclusie*: De verkoopmedewerkers worden redelijk beoordeeld op hun kennis van prijzen en promoties. De procedures bij de vendoren kunnen enige verbetering krijgen. Ook offertetraject kan wat verbeterd worden. Het algehele verkoopproces is consistent in haar handelen. Er is winst te behalen in de communicatie rondom negatieve berichtgeving (klachtbehandeling en leveringsproblemen). Het feit dat de afwikkeling van klachten positief wordt beoordeeld is natuurlijk maar relatief gunstig, beter is natuurlijk om klachten te voorkomen. De slechte beoordeling komt met name uit het Klein-segment, maar ten aanzien van offertes komt ontevredenheid ook uit het Top-segment.*

- ## Presales en Technische ondersteuning

De beoordeling over '*kennis en advies', 'prijzen en lopende promoties' en 'kennis van vendoren'* lopen navenant gelijk aan elkaar: gemiddeld zijn vier meningen negatief (14%), gemiddeld 18 positief (64%) waarvan gemiddeld 11 de service met een 3 waarderen en hebben er zes geen mening (21%).
Het *advies over educatie en certificering* wordt positief gewaardeerd met 61% (17 respondenten), waarvan 10 respondenten dit met een 3 waarderen. Hier kan enige winst behaald worden. Twee klanten zijn ontevreden en 32% heeft geen mening (omdat verplichte educatie bij deze klanten niet van toepassing is).

De Aftersales (de technische kennis) levert voor 50% positieve waardering aan zowel *accurate ondersteuning na levering,* als aan *levering van actuele educatie en certificering*. Beide onderdelen van deze dienst worden door acht van zowel 14 als van 15 respondenten met een 4 gewaardeerd. De negatieve waardering komt van twee klanten (waarvan één algeheel ontevreden is). Hier liggen nog verkoopkansen voor de 39% (11 klanten) en 43% (12 klanten) die geen mening of ervaring hebben op dit gebied. Zie in de bijlage Tabel 7.1.1.

SPSS bevestigt dit vanuit de eerder gelegde significanties met Verkoop. Ook van Aftersales wordt ondersteuning in kennis verwacht in de samenwerking.

Conclusie: *Dat Sales en Presales nauw met elkaar verweven zijn is terug te zien in de waardering van de klant. De beoordeling over 'kennis en advies', 'prijzen en lopende promoties en' kennis van vendoren' lopen navenant gelijk met de beoordeling van Sales. Ten aanzien van training en educatie dienen de precieze verwachtingen van de klant te worden achterhaald en bijgesteld. Gezien de onbekendheidscore van 32% bij Presales en 43% bij Technische kennis in levering van educatie en certificering, betekent dat bij de klanten nog*

te weinig bekendheid is over de trainingsmogelijkheden van Bedrijf NL en dat hier dus nog verkoop- en positioneringskansen liggen.

- **Finance**

Een ruime meerderheid van de respondenten is tevreden tot zeer tevreden over de *facturatie, waarbij het gefactureerde overeenkomt met het geleverde.* Slechts één respondent beoordeelt dit met een 2, de overige beoordelen dit op een 3 (negen respondenten) en een 4 (acht respondenten). Waarschijnlijk blijven 10 respondenten (36%) buiten de facturenstroom.

De financiële dienstverlening, waarbij Bedrijf NL *de reseller een oplossing tot aankoop biedt* (hiermee wordt onder andere bedoeld het aanbieden van kredietfaciliteiten en betalingsregelingen), wordt echter anders beoordeeld: vijf respondenten zijn hierover negatief, twee geven een 1 (waarvan een Top-klant) en drie respondenten een 2. Van de 10 respondenten (36%) waarderen vijf respondenten dit met een 3, en vijf respondenten met een 4. Bijna de helft (46%) heeft hierover geen mening, hetgeen kan zijn dat deze hiermee onbekend zijn of ze houden zich er niet mee bezig. Zie in de bijlage Tabel 7.1.3.

SPSS geeft een significantie aan van .000 en .001 bij een correcte factuur met correcte levering en afwikkeling.

Conclusie*: Het financiële administratieproces wordt door de respondenten goed gewaardeerd. Het aantal fouten in de facturen is dusdanig beperkt dat die niet tot irritatie leiden. De meningen over de financiële dienstverlening van Bedrijf NL worden wisselend ontvangen. De helft is hiermee onbekend, of houdt zich er niet mee bezig. Ook hier liggen nog verkoop- en positioneringskansen.*

- **Levering**

Ten aanzien van de *voorraadpositie* wordt Bedrijf NL slecht beoordeeld, 36% geeft een negatieve beoordeling (waaronder drie van de belangrijkste klanten van Bedrijf NL): twee respondenten geven een 1, acht respondenten waarderen dit met een 2. Toch is 36% van de andere respondenten hier wel tevreden over: acht respondenten geven een 3, twee respondenten geven een 4. 29% (acht respondenten) is onbekend.
Deze negatieve beoordeling is de slechtst scorende van de negatieve beoordelingen.
De producten worden vaak *geleverd conform order*. 18 respondenten beoordelen dit positief, 11 hiervan worden met een 3 gewaardeerd, twee respondenten waarderen dit met een 2 negatief. Over de *levering conform afgesproken datum* zijn meerdere respondenten negatief, vijf respondenten waarderen dit met een 2. Er zijn 54% respondenten van het totaal die dit voldoende beoordelen; 11 geven hiervoor een 3, vier respondenten waarderen dit met een 4. 29% is onbekend.
Goed beoordeeld is de *kwaliteit van de levering*: de producten komen heel aan en zijn werkend. Hierover zijn geen klachten. Met 0% aan klachten, is het de best scorende van de *negatieve* beoordelingen: 10 respondenten waarderen dit met een 3, negen respondenten met een 4. Zie in de bijlage Tabel 7.1.3..

SPSS geeft met significantie .000 en .001 de samenhang aan tussen een goede leverbetrouwbaarheid en een correcte factuur. Tevens is extra communictie vanuit Marketing gewenst rondom de voorraadpositie.

Conclusie*: Het is opvallend dat de best scorende en de slechtst scorende variabele zich in dezelfde categorie bevinden. Er zal meer overleg met het hoofdkantoor moeten zijn om de voorraadpositie te verbeteren, dan wel overleg met de klanten om de verwachtingen bij te stellen en/of een oplossing te vinden. Ter verdediging: sommige producten worden op maat gefabriceerd, waardoor voorraadvorming ook niet mogelijk is.*

- **Marketing**

De beoordeling van het onderdeel Marketing heeft de volgende resultaten opgeleverd.

♦ *Marketing is van toegevoegde waarde op co-marketing en incentives* beoordelen 43% van de respondenten positief (waarvan acht respondenten met een 3 en vier respondenten met een 4), 18% uit zich negatief en 39% is onbekend. Vijf respondenten (4 klanten) waarderen ondersteuning in co-marketing met een 2.

♦ *Marketing biedt voldoende ondersteuning aan onze eigen marketingactiviteiten* beoordelen 29% van de respondenten dus positief, 25% beoordelen dit negatief, 46% is onbekend. Zes respondenten waarderen dit

met een 3 en twee respondenten met een 4. Vijf respondenten (4 klanten) beoordelen dit met een 2 en twee met een 1. Zeven van de 13 respondenten zeggen 'niet van toepassing'.

- *Marketingondersteuning van Bedrijf NL is gewenst,* beoordelen 32% van de respondenten positief (drie met een waardering 3 en zes met een waardering 4), 29% negatief en 39% is onbekend (zes van de 11 respondenten geven aan 'niet van toepassing'). Zeven respondenten (6 klanten) beoordelen dit met een 2 en een met een 1. Anders gezegd, 32% wenst extra marketingondersteuning, 29% wenst dit niet.
- *Marketing zorgt voor een voldoende ondersteuning bij onze marketing- en claimaanvragen,* beoordelen 32% van de respondenten dit positief, 18% beoordelen dit negatief, 50% is onbekend, waarvan acht zeggen niet van toepassing. Vier respondenten waarderen dit met een 3 en vijf respondenten met een 4. Drie respondenten (2 klanten) geven een 2 en twee een 1.
- *De algemene communicatie van Bedrijf NL bevat actuele en relevante informatie,* is door klanten met 36% positief beoordeeld, 25% beoordeelt dit negatief, 39% is onbekend, waarvan zes zeggen niet van toepassing. Acht respondenten waarderen dit met een 3 en twee respondenten met een 4. Vijf respondenten beoordelen dit met een 2 en twee met een 1.
- *Communicatie is frequent via website, nieuwsbrief of e-mails,* is door klanten met 32% positief beoordeeld, 29% beoordeelt dit negatief, 39% heeft geen mening, waarvan zes zeggen niet van toepassing. Vijf respondenten waarderen dit met een 3 en vier respondenten met een 4. Zeven respondenten beoordelen dit met een 2 en een met een 1. Zie in de bijlage Tabel 7.1.3..

Qua Marketing is SPSS minder nadrukkelijk aanwezig met significantie tussen .003 en .005. Het accent ligt hier met name op verzorgen van frequente communicatie over actuele en relevante informatie.

Conclusie*: Marketingcijfers geven een eerste indicatie aan in klantbehoefte en dienen verder uitgewerkt te worden. De toegevoegde waarde van Marketing is gemiddeld met 34% positief beoordeeld, 24% negatief en 42% 'niet van toepassing/geen mening'. Hier is nog de nodige verbetering in te behalen. Het grote percentage 'geen mening' en het te hoge percentage negatief, laat zien dat nog meer klantgericht gewerkt zal moeten worden. Echter, de cijfers zijn hier enigszins vertekend, doordat een aantal van deze respondenten vanuit hun functie geen relatie hebben met marketing. De focusklanten geven een tevreden waarderingscijfers aan. Nader dient de samenhang uitgezocht te worden van de negatieve beoordeling in ondersteuning aan eigen marketingactiviteiten (bijvoorbeeld nooit (1)) in combinatie met de wens tot ondersteuning (bijvoorbeeld vaak (3)). Hier kunnen potentiële kansen liggen voor verdere ontwikkeling. Er zijn klanten die hun eigen marketingapparaat hebben en geen extra ondersteuning verlangen. 'Nooit' kan dus ook een 'niet van toepassing zijn'.*
Actualiteit en frequentie van communicatie worden ongeveer hetzelfde beoordeeld. Deze is te laag en komt met name door het grote aantal dat er mee onbekend is. De frequentie in communicatie laat zien dat deze omhoog moet, hetgeen ook de actualiteit van de berichtgeving ten goede komt.

- ### Algemene waardering - het rapportcijfer en SPSS

De respondenten zijn gevraagd Bedrijf NL een algemene eindwaardering te geven op de schaal 1 – 10. Bedrijf NL is beoordeeld tussen 4 en 9, tussen haakjes staat hierna het aantal respondenten in percentage. Bij *het cijfer 4* (7%) is de respondent over de gehele linie ontevreden. Deze respondenten kennen de organisatie al langer en maken van alle diensten gebruik. Bij *cijfer 5 en 6* (21%) klaagt men over de houding en over de offertes bij Verkoop, men is positief over Presales. Bij *het cijfer 7* (18%) is er een startende ontevredenheid over houding en is er ontevredenheid in verschillende categorieën. De categorie Marketing komt in beeld. Dit is ook bij *het cijfer 8* (46%), het zijn er dan nog slechts enkelen. De negatieve beoordeling concentreert zich op Levering en Marketing. Het *cijfer 9* toont een enkele ontevredenheid, welke gaat over kennisgeving voorraad, financiële dienstverlening en kennis over prijzen en promoties. De Technische Implementatie heeft een hoge algemene waardering bij rapportcijfer 8 en 9, maar is laag bij de ontevreden klant. In het Middel-segment is hiervoor geen waardering.

Het gemiddelde rapportcijfer komt uit op een ruim voldoende, hetgeen genoeg punten overlaat voor verbetering, maar ook laat zien dat de vaste klanten minder ontevreden zijn dan het beeld dat vooraf is afgegeven. Ook hier geldt dat de score een vertekend beeld kan geven, gezien het beperkte aantal respondenten (n=28).

Conclusie: *Op basis van rapportcijfer is het erg moeilijk vast te stellen bij welk cijfer een element bijgesteld dient te worden. De gegevens lopen daarvoor te ver uiteen. Grofweg kan gesteld worden dat bij rapportcijfer 4 tot en met 7 Houding, Verkoop en Presales vaker negatief worden aangetroffen. Finance, Levering en Marketing zijn dan weinig tot niet in beeld. Bij het rapportcijfer 7 en 8 zijn de categorieën Houding en Verkoop positief en komen de achterliggende diensten Finance, (Levering) en Marketing nog wisselend negatief en/of positief in beeld. Bij een 9 is iedereen over (bijna) alles tevreden.*

SPSS heeft de samenhang van de variabelen uit het onderzoek aangetoond aan de hand van kruistabellen en chi-square. Zo zijn de gevraagde elementen getoetst aan het eindwaarderingscijfer dat de respondent aan Bedrijf NL heeft gegeven. De chi-square bevestigt dat er samenhang is tussen de stellingen op het gebied van *Houding* met **'belangrijk voelen', 'vriendelijk en correct'** en **'excuses bij fout of klacht'** en het eindwaarderingscijfer over Bedrijf NL. Daarnaast is bij *Verkoop* **'Account Management ontwikkeling & contact'** als belangrijke samenhang aangetoond. Alleen de klanten die Bedrijf NL een hoog cijfer hebben gegeven, laten samenhang zien met **'offertes actueel'**. Van Presales wordt verwacht dat zij de kennis hebben van de **prijzen en de lopende promoties**, van Aftersales is de verwachting dat deze de **kennis bezit bij levering.** Dit is wanneer de producten bij de klant worden afgeleverd en moeten worden geïmplementeerd. De verwachte aanwezigheid van kennis bij Aftersales heeft de hoogste beoordeelde samenhang met het eindwaarderingscijfer (Pearson Asymp. Sig. (2-sided) 0.001). De order dient door hen goed afgewikkeld te worden. Samenhang is aangetoond in klantentevredenheid en **het hebben van voorraad**. De samenhang met het eindwaarderingscijfer is met de chi-square hiermee aangetoond. Voor marketing is **frequente communicatie** belangrijk. Een overzicht van deze toetsing staat in de bijlage bij Bijlage 7.1.

CONCLUSIE KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Naar de waarde van de steekproef is het aantal respondenten onvoldoende om te bepalen dat het onderzoek aan de eisen voldoet voor een valide en betrouwbaar onderzoek. Er kunnen na bestudering van de onderzoeksresultaten wel conclusies worden getrokken. Alle respondenten hebben in 2012 bij Bedrijf NL gekocht. De minder goede tot slechte beoordelingen waren vooral aan het begin en weer aan het einde van de onderzoeksperiode.
Toch denken de klanten die aan het klanttevredenheidsonderzoek hebben meegedaan over het algemeen positief over Bedrijf NL. De klanten geven Bedrijf NL een rapportcijfer tussen een 4 en 9 op de schaal van 10, met een ruim voldoende gemiddeld. Wellicht kan deze score wat vertekend zijn, gezien het beperkte aantal respondenten (n=28).
Bij het bestuderen van de Tabel 7.1 in de bijlage is in dit onderzoek vooral gekeken naar de verbeterpunten op klanttevredenheid. Er is onder andere gekeken naar positieve en negatieve uitschieters. Echte uitschieters zijn moeilijk vast te stellen, wanneer ze worden gekoppeld aan het rapportcijfer (de algehele eindwaarde van de respondent). Ze lopen in de categorieën erg uiteen. Wel is geconstateerd dat bij een laag waarderingcijfer van de respondent op Houding en Verkoop, de onderdelen Finance en Marketing dan nog nauwelijks zijn opgemerkt. Ze worden door de respondent niet beoordeeld. Vanaf waardering 7 lijkt de samenwerking met de klant te intensiveren, gezien de startende activiteiten met Finance en Marketing. In dit stadium wordt deze aanwezigheid nog wisselend beoordeeld, bij een hoger cijfer is dit bijna verdwenen.

Als positieve uitschieter scoort Bedrijf NL bijzonder goed als het gaat om de houding van de medewerkers. Bijna zonder uitzondering vinden de respondenten de medewerkers vriendelijk en correct en heeft men het gevoel belangrijk te worden gevonden.
Alleen de *zeer ontevreden klant* beoordeelt over de gehele linie negatief (zowel front als back office) en geeft de laagste waardering. De *ontevreden klant* waardeert alles was Sales aangaat laag (alleen front office). Bedrijf NL kan de beleving van de bereikbaarheid iets meer aanscherpen. Een slechte score in Houding is een voorbode van algehele ontevredenheid en zelfs vertrek van de klant. Bij fouten of klachten kan iets proactiever en assertiever worden opgetreden.
De enquête geeft aan dat de respondenten vinden dat het kennen van de prijzen en promoties en procedures niet altijd even goed wordt beheerst. Dit is te ondervangen met meer trainingen en briefings intern.

Uit de analyse blijkt dat het bij het aanbrengen van verbeteringen, het vaak gaat om het bijstellen van foute verwachtingen van de klant. Dat kan schadelijk zijn. Om er voor te zorgen dat nieuwe maar ook bestaande

klanten juiste verwachtingen hebben, moeten de richtlijnen duidelijk worden opgesteld. Het aspect Kennis wordt beter gewaardeerd, als vanaf het begin de verwachting met de klant is afgestemd. Gezien de nog relatieve onbekendheid van dit aspect zijn hier verkoop- en positioneringskansen. Dit geldt eveneens voor de financiële dienstverlening.

Tevens blijkt dat de respondent (de klant) meer marketingondersteuning wenst dan tot dusver bij Bedrijf NL bekend was. Dit kan onwetendheid zijn bij de klant over wat er zoal aan mogelijkheden zijn. Communicatie dient sterk verbeterd te worden in frequentie en actualiteit.

Als negatieve uitschieter is de voorraadpositie door de respondent vaak erg slecht beoordeeld. De leveringen gaan zeer goed (ook een uitschieter). Een verklaring kan zijn dat door een (tijdelijk) slechte voorraadpositie geen volledige leveringen kunnen plaatsvinden. Dit wordt door de klant erg negatief beoordeeld. De verwachting van de klant dient als zoiets dreigt te gebeuren, direct te worden bijgesteld conform de hierop betrekking hebbende (aangepaste) procedures, waarbij ook hoort dat (samen) met het hoofdkantoor naar een oplossing dient te worden gekeken.

Uit de toetsing van SPSS kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste onderdelen - welke de respondent (de klant) belangrijk vindt - in het verkoopproces, zichtbaar zijn geworden. De respondenten vinden het erg belangrijk dat bij *Houding* de elementen **'belangrijk voelen', 'vriendelijk en correct'** en **'excuses bij fout of klacht'** teruggezien worden in de wijze van omgang. Bij *Verkoop* **'Account Management ontwikkeling & contact'** waarderen (en verwachten) de respondenten extra ondersteuning vanuit Account Management om de handel verder te ontwikkelen en mee te denken. Doordat alleen de klanten die Bedrijf NL een hoog eindcijfer hebben gegeven bij **'offertes actueel'** , kan worden geconcludeerd dat klanttevredenheid stijgt bij correcte offertes met actuele informatie. Niet alleen Presales dient productkennis te hebben, maar ook de binnendienst. Aftersales dient deze **kennis te hebben bij levering.** Aftersales heeft een belangrijke taak in een goede afwikkeling van de order. Aftersales doorloopt de laatste verkoopfase en laat ook de laatste indruk van de organisatie achter. Deze moet dus goed zijn. Het houden van voorraad is een van de hoofdtaken van distributie en wordt door de klanten negatief beoordeeld in het klanttevredenheidsonderzoek. De samenhang met het eindwaarderingscijfer is met de chi-square aangetoond. Voor marketing is **frequente communicatie** belangrijk. Het opvoeren van de communicatie komt ook de actualiteit van de berichten ten goede.

8. KLANTTEVREDENHEID EN LOYALITEIT

Zoals eerder aangegeven bij de literatuurstudie benaderen Heskett, Sasser en Schlesinger de klanttevredenheid vanuit loyaliteit en tevredenheid bij zowel de klant als bij de medewerker. De theorie van Jones & Sasser[70], de basis voor Heskett, redeneert vanuit van de klant. Zij hebben een grafisch model opgesteld die de klanten verdeelt in schaal 1 – 5 op basis van tevredenheid, het zijn de Apostelen (schaal 5), Loyalisten, Huurlingen, Gevangenen, Overlopers en Terroristen (schaal 1). In dit hoofdstuk volgt de uitleg naar de grafische indeling, zoals uiteindelijk weergegeven in Figuur 8.1. Met de theorie van Heskett uit '*The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*' is dit verder ingevuld[71].

De 'tevredenheid' is gebaseerd op het algemene waarderingscijfer dat de respondent in de klanttevredenheidsenquête heeft gegeven. Het aantal ontevreden klanten is hier beperkt. Het 'non-responsonderzoek' heeft immers laten zien dat ontevreden klanten niet snel genegen zijn aan een klanttevredenheidsonderzoek mee te werken. De kans dat in een klanttevredenheidsonderzoek meer tevreden dan ontevreden klanten aanwezig zijn, is dus aanzienlijk groot. Onder de respondenten is ook een hoge mate van loyaliteit.

[70] Jones, T.J. & Sasser, W.E. (1995), *Why satisfied customers defect* – Harvard Business Review,Product 6838 (2), 10
[71] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value.* The Free Press, New York, 94-95

In distributeurslandschap is de ervaring dat loyaliteit van klanten moeilijk is vast te houden. De distributeurs doen er alles aan om de overstapdrempels zo laag mogelijk te maken, door onder andere afspraken te maken over prijs en voorraad. Alleen de *zeer* tevreden klant is echt loyaal. Maar de verwachtingen worden steeds groter, want wat afgelopen jaar goed was, wordt dit jaar tenminste weer verwacht.[72]

De loyaliteit onder de Bedrijf NL-klanten uit het klanttevredenheidsonderzoek is bepaald op basis van de vraag 'aantal offerteaanvragen bij andere distributeurs'. De meting van loyaliteit en tevredenheid resulteert in het onderstaande grafische overzicht, zoals gevonden op returnonbehavior.com[73], aanvullend op '*The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value',* van Heskett (1997)[74]. In de bijlage (Tabel 8.1) staan de namen van de betreffende klanten en refereren naar de 'x' zoals aangegeven in Figuur 8.1.

Hierna volgt een uitleg over Figuur 8.1 'Tevredenheid – Loyaliteit-klantretentie'.

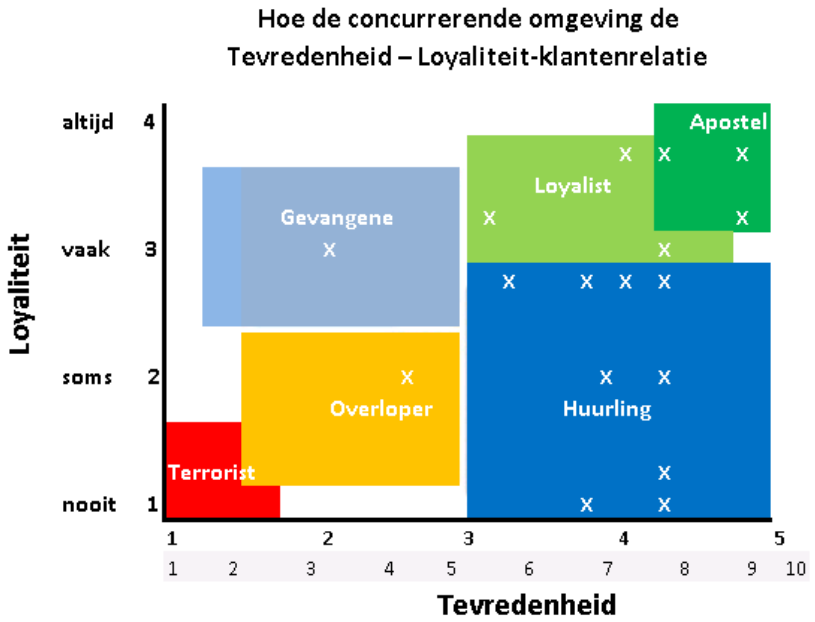
Horizontaal staat de *mate van algehele tevredenheid* van de klant weergegeven.
De schaal 1 – 10 geeft het algemene waarderingscijfer van de klant over Bedrijf NL weer en komt uit het klanttevredenheidsonderzoek. De tevredenheidsbeoordeling van Jones & Sasser is hieraan gelijk, maar is door hen ingedeeld in een schaal van 1-5. Om deze reden zijn beide schaalindelingen terug te vinden op de y-as in de grafiek.

De waardering 1-5 heeft dan de volgende betekenis; 1 = Terrorist, 2 = Overloper of Gevangene, 3 = de grens van Overloper naar Huurling of van Gevangene naar Loyalist, 4 = Huurling of Loyalist en 5 = Huurling of Apostel. Deze statussen hangen samen met de *mate van loyaliteit* (de x-as).

De *mate van loyaliteit* staat aldus op de verticale as (de x-as), met de bijbehorende status van 1 = Terrorist of Huurling, 2 = Overloper of Huurling, 3 = Gevangene of grens met Huurling of Loyalist, 4 = Apostel.

De cijfers van Tevredenheid gecombineerd met die van Loyaliteit, laten zien dat Bedrijf NL geen Terroristen heeft, maar wel een Overloper (1 = 5,8%) en een Gevangene (1 = 5,8%) , Huurlingen (9 = 52,9%), Loyalisten (3 = 17,6%) en Apostelen (3 = 17,6%). Zie Figuur 8.1.

Figuur 8.1. **Tevredenheid – Loyaliteit-klantretentie**



[72] en.wikipedia.org/wiki/Service-profit_chain - geraadpleegd 29 januari 2013
[73] returnonbehavior.com/2010/01/apostles-and-terrorists-%E2%80%93-understanding-customer-loyalty/, geraadpleegd 29 januari 2013
[74] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value'*, The Free Press, New York, 85

Bedrijf NL onderscheidt dus drie Apostelen. Het loont om extra in hen te investeren en ze extra te belonen voor hun inspanningen. Er zijn geen Terroristen die direct aandacht nodig hebben. Hiervoor zijn geen investeringen benodigd.

Heskett (1997) adviseert om allereerst de Terroristen te elimineren en daarna te investeren in het behoud van de Apostelen. Vervolgens klanten van schaal 4 naar schaal 5 te brengen op de schaal van Tevredenheid. De Return on Investment op deze klanten is hier het gemakkelijkst. Ook dan dient de klant op basis van de berekende gemiddelde klanttevredenheidscijfers opnieuw te worden beoordeeld. Zie hiervoor in de bijlage een voorbeeldberekening in Tabel 8.2. Door ontbrekende verkoopgegevens was doorberekening niet verder mogelijk. Klanten met een lage score (schaal 1 – 3) volstaan met kleinschalige incentives. Zij hebben veel extra investering nodig om hen naar het volgende niveau te brengen, bijvoorbeeld naar schaal 4. Daarna is onderhoud voldoende. In de bijlage zijn in Tabel 8.1 de Apostelen geel gearceerd, de focusklanten van 4 naar 5 zijn oranje. Eén Apostel is ook nog oranje, omdat hij nog in schaal 4 huist en daarin nog wat versteviging nodig heeft.

Deze tabel bevat ook aanvulling van klanten uit het basisbestand, aan de hand van de financiële onderbouwing uit de klantpiramide van Curry. In totaal zijn 19 focusklanten gedefinieerd. Voor deze klanten is het aan te bevelen de investering verder uit te werken in de accountplannen.

CONCLUSIE KLANTTEVREDENHEID EN LOYALITEIT

De grafiek geeft duidelijk en overzichtelijk de houding van de respondenten weer ten opzichte van Bedrijf NL. De loyaliteit zit vooral in het grote aantal Huurlingen (53%). Er zijn 4 klanten die op de grens staan van Loyalist. Hoewel een gevangen klant misschien meer zekerheid biedt, is een Loyalist te beschouwen als een betere klant, omdat hij dat zelf graag wil zijn! Loyaliteit van klanten is maar betrekkelijk, de overstapdrempels zijn redelijk laag. Alleen de *zeer* tevreden klant wordt gezien als loyaal, en dan nog is het maar de vraag tot hoe ver dat gaat. Het behoud van de loyale klant vraagt steeds meer van Bedrijf NL.

De loyaliteit-klanttevredenheidstabel kan een wat rooskleurig beeld afgeven over de werkelijke klanttevredenheid. Het overgrote deel van negatieve klanten heeft namelijk niet aan het onderzoek deelgenomen en staan niet in deze tabel verwerkt. Doorrekenen op loyaliteit verduidelijkt de keuze in de te investeren klanten.

Er zijn geen Terroristen om te elimineren, maar er is wel een Overloper waar zorgvuldig mee omgesprongen dient te worden. Een aantal klanten kan met een relatief kleine investering vanuit de Huurlingen relatief eenvoudig tot Apostel worden omgezet. In de bijlage in Tabel 8.1 zijn deze namen terug te vinden.

9. INVESTERINGEN

Dit hoofdstuk beantwoordt het laatste onderdeel van de hoofdvraag: wat Bedrijf NL moet aanpassen om de klanttevredenheid te verhogen, *zodat dit leidt tot 3% stijging van de nettomarge, naar een winst van 4% binnen twee jaar*.

In het voorgaande hoofdstuk 'Klanttevredenheid & Loyaliteit' zijn de klanten bepaald die zinvol zijn om in te investeren en vanuit hun loyaliteit verder te ontwikkelen. De doelstelling is om de tevreden klant om te buigen naar een *zeer* tevreden klant en/of tot Ambassadeur. Zij zijn namelijk sneller genegen tot herhalingsaankopen of cross selling.

Omdat uit het klanttevredenheidsonderzoek niet alle klanten worden gedekt, zijn tevens klanten geselecteerd uit de omzetgegevens van de kwantitatieve omzetanalyse, uit 'Bijlage 5.1 - Klantenlijst Bedrijf NL: *oktober 2010 t/m september 2011 vs oktober 2011 t/m september 2012*'. De klanten zijn hier geselecteerd op basis van Curry en (omzet)potentie. In totaal komen 19 klanten in aanmerking voor extra investering, zodat zij in hun segment kunnen stijgen (naar hun oude niveau), of in hun segment kunnen blijven gehandhaafd. Dit voorstel staat opgenomen in de bijlage, Tabel 8.1.

Om tot de investeringsberekening te komen voor het berekenen van de margestijging in twee jaar, is de volgende achtergrondinformatie gebruikt.

De moederorganisatie hanteert een jaarlijkse omzetgroei van 20%. Deze omzetgroei is nodig om de *double digit* brutomarge te kunnen behalen, dus vanaf 11%. Dit percentage hangt samen met een *gezonde* bedrijfsvoering in de landenkantoren, zoals ook Bedrijf NL. Van deze 11% gaat standaard 4% van de omzet aan overheadkosten naar het hoofdkantoor. Voor een gezonde bedrijfsvoering is circa 3% van de omzet nodig aan onkosten voor het landenkantoor. Als deze marge onder de 3% komt, dan kunnen problemen ontstaan in het optimaal commercieel functioneren van de organisatie, in dienstverlening en in klantrelatie. In de IT-branche geldt dat gemiddeld 1 miljoen omzet, staat voor 1 (extra) medewerker. Het verklaart de gewenste kostenpost van 3%. De resterende 4% is winst. In praktijk is dit in 2012 blijven steken op circa 1,2%. Om de beoogde winstdoelstelling van 4% te behalen, moet de nettomarge dus met 3% stijgen.

De belangrijkste oorzaak voor het achterblijven van de winst is dat niet meer extra in personeel is geïnvesteerd. Er moest met te weinig mensen een groei van 20% worden behaald. Orders vielen met lagere marges, voor het kopen van marktaandeel of omdat er minder gelegenheid was tot uitonderhandelen. Dit ging ten koste van de 11% marge, waardoor nog meer moest worden verkocht om meer omzet te maken, met een negatieve spiraal als gevolg. Door de extreme aandacht voor omzet, kreeg de klant, ondanks het harde werken, te weinig aandacht en werd ontevreden. In 2012 werd zelfs 40% omzetgroei behaald in plaats van 20%. Door de gestegen omzet is de verplichte afdracht van 4% aan het hoofdkantoor hoger geworden. Ondanks al het extra werk, verdween hierdoor de mogelijkheid van de beoogde winst voor Bedrijf NL.

De literatuur over klanttevredenheid heeft laten zien dat marge kan worden verhoogd door het voeren van goed personeelsbeleid, een gezonde werkdruk en aandacht en respect voor de klant. Door extra te investeren in verkopend personeel kan meer tijd worden vrijgemaakt voor de klant. Voor hen is in het investeringsplan extra budget gealloceerd. Ook voor co-marketingactiviteiten en het opzetten van een Ambassadeurs-club.
In het hieronder vermelde investeringsoverzicht staan de geplande investeringsposten voor 2013, 2014 en 2015. In de begroting is doorgerekend tot en met 2016. Het investeringsoverzicht laat zien dat dan pas de ideale verhouding 4%/3%/4% wordt behaald, aangenomen dat de investeringen pas in het volgende jaar renderen. De geplande omzetgroei van 20% blijft gehandhaafd, evenals de 4% afdracht aan het hoofdkantoor. De focus ligt voor Bedrijf NL op de groei in marge, want een zo groot mogelijke groei in omzet levert slechts voordeel aan het hoofdkantoor en niet aan Bedrijf NL. Merk op dat in 2012 Bedrijf NL kostenbesparing heeft gerealiseerd door verhuizing.

Van 2011 en 2012 zijn de werkelijke cijfers bekend. In 2012 wordt gesproken over ‘doelstelling’ en in de daaropvolgende jaren met ‘prognose’. Bij ‘doelstelling’ is de ideale situatie 4%/3%/?% vergeleken met de werkelijkheid. Bij ‘prognose’ zijn de geplande investeringen een combinatie van de *jaarlijkse* investering in *extra* personeel benodigd voor de groei en de extra maatregelen in klanttevredenheid (het resterende bedrag). Dit resterende budget zorgt voor ‘aflossing’ van het opgelopen te kort.

In het rekenvoorstel is de omzetgroei doorgerekend op basis van de ‘doelstelling’ van 2012 en op basis van investering in 3 binnendiensten op 1 accountmanager (praktijkcijfers). Voor de groei van € 3,5 mio in 2013 zijn 3 à 4 personeelsleden nodig, evenals voor de groeirealisatie in 2014. Dit is realistisch, want het vinden van gekwalificeerd personeel kost tijd en inspanning.

Investeringsvoorstel	2013	2014	2015
binnendienst	€ 0	€ 0	€ 0
account manager (verkoop/marketing)	€ 0	€ 0	€ 0
training en certificering	€ 0	€ 0	€ 0
klachtprocedure – dig. Klachtform & CRM & onderhoud	€ 0	€ 0	€ 0
enquête software per jaar	€ 0	€ 0	€ 0
niet gefund – Ambassadeursclub	€ 0	€ 0	€ 0
niet gefund – co-marketing-incentives partners	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal investering	**€ 0**	**€ 0**	**€ 0**

Omzet 2011- 2012:	werkelijk		doelstelling	werkelijk	
(Kalenderjaar april – maart)	**2011**	**2011**	**2012**	**2012**	**2012**
Omzet	€ 0		€ 0	€ 0	
Kosten inkoop producten	€ 0	90.38%	€ 0	€ 0	93.38%
Marge bruto	€ 0		€ 0	€ 0	
Afdracht Hoofdkantoor	€ 0		€ 0	€ 0	
Standaard kosten kantoor NL 3%				€ 0	
Werkelijke kosten kantoor NL	€ 0		€ 0	€ 0	1.48%
Te kort op standaardeis 3%	**€ 0**			**€ 0**	
Herstelplan (o.a. klanttevredenheid)	nvt			nvt	
Resterend tekort	nvt			nvt	
Nettowinst	**€ 0**	**2.68%**	**€ (**	**€ 0**	**1.13%**

Begroting	**2013**		**2014**		**2015**		**2016**	
Omzet	€ 0		€ 0		€ 0		€ 0	
Kosten inkoop prod.	€ 0	93,39%	€ 0	91,28%	€ 0	89,65%	€ 0	88,98%
Marge bruto	€ 0		€ 0		€ 0		€ 0	
Afdracht Hoofdkantoor	€ 0		€ 0		€ 0		€ 0	
Standaardkosten NL [..]%	€ 0	3,00%	€ 0	3,00%	€ 0	3,00%	€ 0	3,00%
Werkelijke kosten NL	**€ 0**	1,48%	€ 0	2,21%	€ 0	2,77%	€ 0	3,01%
Te kort op stnd.eis [..]%	**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**		**€ - 0**	
Herstelplan: o.a. ktv[2]								
- Investering voor groei	**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**	
- Wegwerken tekort	**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**	
- Resterend tekort	**€ 0**		**€ 0**		**€ - 0**		**€ 0**	
Nettowinst	**€ 0**	**0.56%**	**€ 0**	**1.99%**	**€ 0**	**3.34%**	**€ 0**	**4.01%**

Op basis van deze investering is de gevraagde *extra* 3% nettowinst in twee jaar niet mogelijk. Realisatie hiervan is pas in 2016. Om de nettowinst eerder te behalen, dient nog meer in de organisatie te worden geïnvesteerd, bijvoorbeeld door een extra investering in twee binnendiensten in 2014, zodat de nettowinst in 2015 resulteert in 3.86% en in 2016 met 4,45%.

CONCLUSIE INVESTERINGEN

Voor een goede bedrijfsvoering en bij een goede klanttevredenheid is geconstateerd dat de verhouding in onkosten/winst 4%/3%/4% de ideale verdeling is. In 2012 is nog slechts 6,62% brutowinst behaald, waardoor te weinig geld overbleef voor investering in personeel. Het investeringsmodel laat zien dat het investeren in personeel een gelijke tred moet hebben met omzetgroei, om de groei te kunnen realiseren én de klanttevredenheid op peil te houden. Anders gezegd, de gevraagde nettowinst kan alleen worden behaald als aan de randvoorwaarden, zoals deze gesteld zijn in het klanttevredenheidsonderzoek, is voldaan.

10 CONCLUSIE

Nu de deelvragen en het tweede gedeelte van de hoofdvraag – de financiële onderbouwing - in de voorgaande hoofdstukken zijn behandeld, kan worden overgegaan tot het algemeen beantwoorden van de hoofdvraag aan de hand van conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 10 staan de conclusies beschreven, waarna in hoofdstuk 11 de aanbevelingen volgen. De centrale vraag van het onderzoek luidt:
'Wat moet Bedrijf NL aanpassen om de klanttevredenheid te verhogen, zodat dit leidt tot een verhoging van 3% van het netto-margepercentage binnen twee jaar?'

De stijging van de nettomarge in dit onderzoek is geen doel op zich, het gaat in de eerste plaats om het bepalen van de klanttevredenheid en wat hierin veranderd dient te worden.

De vraag is gerezen, doordat binnen Bedrijf NL de nettomarge is gedaald en klantverlies is opgetreden, ondanks dat de omzet is gestegen. De moederorganisatie verlangt van Bedrijf NL een jaarlijkse groei van 20% en minimaal 11% brutomarge op haar omzet. Dit om te kunnen voorzien in de verplichte afdracht van 4% aan het hoofdkantoor en 3% kosten voor het Nederlandse kantoor. De 3% is een belangrijke graadmeter voor een gezonde bedrijfsvoering. Het niet behalen van dit percentage is op lange termijn een slechte ontwikkeling voor de Bedrijf NL-organisatie, zoals ook recent is gebleken. Er is een nieuw portfolio doorgevoerd en er moest 20% groei worden gerealiseerd met te weinig personeel. Bedrijf NL is daarin geslaagd, maar dat ging geheel ten koste van de gebruikelijke winstmarges en ten koste van de aandacht die men gewend was om aan de klant te besteden.

De kwantitatieve omzetanalyse onderbouwt de omzetstijging in 2012 en de daling van de brutomarge. Het heeft verschuivingen in marge op klantniveau laten zien, alsmede verschuivingen in het aantal klanten. Het klantsegment Klein is verantwoordelijk voor het grootste verlies, maar er is ook een behoorlijke terugval van enkele klanten in het segment Groot naar Klein of door algeheel vertrek. Door het verlies van deze klanten, is de klantafhankelijkheid van Bedrijf NL toegenomen.

Verschuivingen in het personeel en zeer beperkte wil tot verdere investering zijn ten koste gegaan van de kwaliteit van de communicatie en van Sales. Het snijden in kosten maakt de organisatie op korte termijn wel winstgevend, maar niet op de lange termijn. Dit heeft zicht geuit in het beklag van belangrijke klanten over achteruitgang van zichtbaarheid en kennis. Sommigen hebben hierdoor zelfs afscheid genomen van Bedrijf NL.

Voor het opzetten van het klanttevredenheidsonderzoek is voor de klanttevredenheidstheorie van Thomassen gekozen. Hij stelt dat tevredenheid een resultante is van verwachtingen of wensen en de uiteindelijke ervaringen. De ervaring wordt bepaald van een enkele oorzaak (attribuut) tot en met het gehele proces. Door prestaties te verbeteren kan de tevredenheid relatief snel worden verhoogd. Deze benadering sluit aan op de wens van wat getoetst moest worden in het klanttevredenheidsonderzoek. Thomassen wijst in dit proces product, emotie, de geleverde dienst, prijs, de moeite en risico aan als beïnvloedende factoren. Tijdens het klanttevredenheidsonderzoek zijn deze, in de zoektocht naar de specifiek te veranderen elementen, doorvertaald naar de attitude van de medewerkers, procedures, kennis van producten, klachtafwikkeling, support, levering en eigen diensten zoals kredietfaciliteiten en marketing. Tevens is gemeten op klanttevredenheid en loyaliteit, zodat focusklanten konden worden bepaald om extra in te investeren (zie hiervoor hoofdstuk 8).

Tevens toont de analyse aan dat van de aanvankelijk aangeleverde 217 *gefactureerde* klanten, er daadwerkelijk slechts 170 klant zijn in 2011 en nog 91 klant in 2012. De overige zijn inactief. Dit is een stuk minder dan verwacht en dat had ook gevolgen voor de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Een te laag aantal respondenten zet immers de betrouwbaarheid en de representativiteit onder druk om valide uitspraken te kunnen doen.

Om een oordeel te vormen over de werkelijke klanttevredenheid, is onafhankelijk van de kwantitatieve omzetanalyse, op hetzelfde bestand ook een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Na de telemarketingcampagne gaven slechts 35 klanten aan daadwerkelijk in Bedrijf NL geïnteresseerd te zijn. Dit

aantal kan volgens de klantretentieanalyse nog groeien naar 91 (zijnde de bestaande klanten), maar het aantal werkelijk geïnteresseerde klanten is (zorgelijk) te laag.

Uit de contentanalyse van de telemarketingactie, blijken bijzonder weinig klanten écht interesse te tonen in Bedrijf NL en velen eigenlijk helemaal geen 'klant' te zijn. Veel bedrijven waren na overschrijding van het maximum aantal belpogingen nog steeds niet bereikt, hetgeen ook aan hun betrouwbaarheid als klant doet twijfelen.

Het lage aantal klanten verduidelijkt ook het lage aantal reacties van het klanttevredenheidsonderzoek. De 28 bruikbaar bevonden respondenten bevinden zich in 23 bedrijven. Het merendeel van de respondenten is positief over Bedrijf NL en beoordeelt Bedrijf NL gemiddeld met een ruim voldoende. De indruk is dat zij die klant zijn, positief zijn over Bedrijf NL. De voorzichtige indruk dat niet zo negatief over Bedrijf NL wordt gedacht als dat men denkt, kan enigszins vertekend zijn, gezien het beperkte aantal respondenten. De respondenten beoordelen de *core business* van Bedrijf NL erg positief. 70% zou Bedrijf NL ten aanzien van Storage aanbevelen aan anderen. Ook het positieve beeld over het personeel draagt hieraan bij. Praktisch alle respondenten vinden de medewerkers vriendelijk en correct. Ze hebben het gevoel belangrijk te zijn voor Bedrijf NL. Door deze gegevens te combineren met de eindwaarderingscijfers van de respondenten, mag wellicht geconcludeerd worden (hiervoor is vooralsnog geen bewijs) dat zij het op prijs stellen (door Bedrijf NL) belangrijk gevonden te worden. Het is verstandig de klant ook als zodanig te behandelen.

Uit de enquête blijkt dat de respondent/ klant meer marketingondersteuning wenst dan bij Bedrijf NL bekend was. Het kan zijn dat de klant onwetend is over wat de mogelijkheden hierin zijn. Er wordt een hogere frequentie van berichtgeving gewenst, hetgeen tevens de actualiteit van de berichtgeving bevordert.
De resultaten geven aan dat voor het afstemmen van behoefte in marketingondersteuning, ook individuele gesprekken met (deze) klanten nodig zijn. Gedurende het jaar dient dit regelmatig gepeild te worden.

Zowel goed Account Management, als frequente communicatie zorgen voor het zichtbaar maken van Bedrijf NL. Het zijn belangrijke onderdelen. Account Management draagt bij door persoonlijke aandacht te leveren en door mee te denken in het ontwikkelen van de *business* van de klant. Niet alleen Presales, maar ook verkoopbinnendienst dient kennis te hebben van de producten, de prijzen en de promoties. Foutloze en actuele offertes worden door de *tevreden* klanten gewaardeerd. Aftersales heeft een zeer belangrijke taak in een goede afwikkeling van de order. Zij zullen de laatste verkoopfase goed moeten laten verlopen en daarmee een goede laatste indruk van de organisatie achterlaten. Het klanttevredenheidsonderzoek heeft laten zien dat voorraadposities belangrijk zijn voor de klant. Het laat zich zien in het waarderingscijfer in klanttevredenheid. Het bovenstaande opgeteld, draait het in de kern uiteindelijk allemaal om *verwachting* en *communicatie...*

Om de omgang met de klant goed te laten verlopen, dienen de communicatie en verwachtingen goed op elkaar afgestemd te zijn. Door bijvoorbeeld te hoge verwachtingen van de klant tijdig naar beneden bij te stellen, stijgt de positieve beleving in samenwerken met Bedrijf NL. Het gat wordt minder groot, waardoor minder hoeft te worden bijgesteld indien het mis gaat. Het resultaat is een minder boze klant.

De bovengenoemde verbeterpunten zijn oplossingen meer van algemene aard, maar klanttevredenheid is specifiek en zal steeds opnieuw persoonlijk moeten worden afgestemd. Het onderzoek heeft uitgewezen dat klanttevredenheid substantieel bijdraagt aan de omzet. De invloed van klanttevredenheid reikt overal in de organisatie. De handelingen van de medewerkers zijn uiteindelijk ook voor de klant merkbaar. Iedereen zou zich daar (meer) bewust van moeten zijn.

Bij het maken van investeringen was het uitgangspunt het personeelsbestand weer op peil te brengen. Dit is een belangrijk onderdeel in het totaalplaatje om verbetering van klanttevredenheid te realiseren. Een vereiste is dat dit personeel wel de kwaliteiten moet bezitten om aan de klanten het 'goede gevoel' te kunnen overdragen. Tevens dienen ook aan de overige randvoorwaarden ten aanzien van klanttevredenheid te zijn voldaan.

11 AANBEVELINGEN

11.1 Mogelijkheden voor optimaliseren in klanttevredenheid

Nu bij de conclusies het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag - wat er bij Bedrijf NL veranderd moet worden voor een verbeterde klanttevredenheid - is beantwoord, zal het advies gericht zijn op het behoud en het verhogen van de klanttevredenheid, alsmede op het behalen van een stijging van 3% van het *nettomarge percentage binnen twee jaar.*

Hiervoor zijn meerdere mogelijkheden.

- **Communicatie naar de klant**

Voor een goede persoonlijke interactie is de communicatie belangrijk. Deze heeft pas waarde als het is gekoppeld aan wat de klant belangrijk vindt.

De respondent geeft aan dat het account management ligt tussen 'soms' en 'vaak' voor regelmatig contact en ondersteuning. Bedrijf NL is hiermee nog te weinig zichtbaar, de klant vraagt om meer persoonlijke aandacht bij het ontwikkelen van zijn account plannen en dat Bedrijf NL's (nieuwe) dienstenportfolio aansluit bij het portfolio van de reseller. Betrek Marketing meer in de salesprocessen, zodat Marketing weet wat er in de organisatie speelt en wat er leeft bij de klant. Marketing kan een gedeelte van het account management overnemen voor het ontwikkelen van (marketing)plannen. Dit in nauwe samenwerking met Verkoop. Bij te weinig capaciteit zal hier iemand extra voor moeten worden aangesteld. Er zal meer gestuurd moeten worden op samenwerking tussen Marketing en Verkoop.

Het is zinvol om ook te investeren in extra binnendienst. Er ontstaat een verbeterde bereikbaarheid, er kan extra support en ondersteuning worden geboden en er ontstaat ruimte voor het volgen van (product)trainingen. De betere kennis komt ten goede van het arbeidsproces: snellere respons, foutloze, betere offertes en door het hebben van meer tijd, het zijn van een betere gesprekspartner. Kennis is dus niet alleen belangrijk voor de Presales, maar ook bij de binnendienst.

Het onderzoek geeft aan dat Bedrijf NL te kort schiet in communicatie bij klachten en bij verlate levering. Hier dient meer op te worden gestuurd en geadviseerd wordt de (klachten)procedure in te zetten met een door de klant(!) een (digitaal) vast vragenformulier te laten invullen en dit centraal op te slaan. Het zorgt ervoor dat de hoeveelheid en het soort klachten in kaart wordt gebracht en vastgelegd. De procedure houdt tevens in dat een afzakkende klant tijdig wordt opgemerkt en dat tijdig kan worden begonnen aan herstel. Zodoende kan de churn, imago- en/of financiële schade worden beperkt. Bij het opstellen van de procedures moet speciale aandacht komen voor de kritieke punten in de processen.
Het is wenselijk de medewerkers meer aan te sturen tot het daadwerkelijk volgen van producttrainingen en verdiepen in laatste prijzen en promoties. Zo kunnen belanghebbenden *gezamenlijk* de webinars bijwonen. Tijdens de training kan men elkaar ondersteunen en procedures uitleggen. Ook de account manager van de leverancier kan hierin ondersteunen.

Regelmatig de verwachtingen met de klant afstemmen, vraagt ook om helder communiceren. Ook bij slechte berichtgeving. Vooraf procedures uitleggen (aangeven welke stappen genomen worden en wanneer) en afstemmen wanneer het gevraagde ontvangen kan worden. Zorg voor een ruime haalbare tijdsplanning. (Want, wat is snel?) Het percentage niet op tijd ontvangen offertes ligt nog te hoog. Onhaalbare afspraken zo snel mogelijk mondeling én schriftelijk communiceren. Offertelijst centraal plaatsen met deadlinevermelding etc. en iemand verantwoordelijk stellen (Sales Manager, Hoofd Binnendienst) om dit te monitoren. De klant rapporteren als hier behoefte voor is. Na complexe trajecten een evaluatiemoment inplannen.

Vanuit Marketing kan communicatie worden verbeterd door een verhoogde frequentie van (nieuws)berichten en extra communicatie rondom de voorraadpositie.

- **Focusklanten bepalen – van Terrorist tot Apostel**

Stel vanuit klanttevredenheid bedrijfsdoelstellingen op: de huidige stand is 35,2% op categorie 4 (Loyalist) en 5 (Apostel). Op basis van deze klantenset zijn dat zeven klanten, om op 75% uit te komen in 3 jaar.

- eind 2015 niveau 75% op categorie 4 en 5 (duur 3 jaar)
- eind 2018 niveau 90% op categorie 4 en 5 (duur 6 jaar)

Het doel is om zo veel mogelijk klanten naar Apostel (categorie 5) te krijgen. Een deel van het algemene marketingplan dient hierop ingericht te zijn.
Van de klanten die (zeer) negatief zijn ingesteld, de Terroristen of Overlopers, is het advies (jaarlijks) nader te bekijken of het zinvol is om hen te behouden. Zij kunnen meer schade berokkenen dan goed is voor de organisatie.
De jaarlijkse focusklanten dienen niet alleen te worden bepaald op basis van omzet en groei, maar ook op basis van loyaliteit en tevredenheid. Voor het doorontwikkelen van de klanten staat een lijst opgesteld in bijlage, Tabel 8.1. Het is zinvol om in deze klanten extra te investeren en de uitwerking op te nemen in de accountplannen. In totaal zijn 19 focusklanten gedefinieerd. De Apostelen en Loyalisten zijn als focusklanten hierin opgenomen. De co-marketingactiviteiten richten zich als eerste op hen.

Tabel 8.2 in de bijlage is een extra tool om de klanten op hun loyaliteit te beoordelen. Het geeft een gerichte onderbouwing om keuzes te maken wanneer geïnvesteerd moet gaan worden in klanten.

Het oprichten van een Ambassadeursclub, geeft de(ze) klanten een exclusieve status. Dit is alleen voor Apostelen (en/of bijna Apostelen). Hier dienen richtlijnen voor te worden opgesteld en een kwartaalplan met activiteiten, zoals (exclusieve) incentives, extra marketingbudget en/of co-marketingactiviteiten, lezingen, externe 'ronde tafels', maar ook, voorrang met offertes, extra ondersteuning. De Apostelen kunnen hierin meedenken. Het doel is hier van transactiemarketing naar relatiemarketing: de klantrelatie met Bedrijf NL wordt verstevigd, en ook de persoonlijke binding.

Onderhouden van de onderstroom – Overloper, Huurder of Gevangene
Om de Overloper, Huurder of Gevangene zich minder gevangen te laten voelen, kan de nadruk worden gelegd op het verhogen van de persoonlijke aandacht, en het - in mindere mate ten opzichte van de Ambassadeuren - te laten deelnemen aan exclusieve incentives. Naast het maken van afspraken op maat die meer thuishoren in het business plan (en nog meer tot Gevangene maken), zoals (staffel)kortingen op volumeafname, speciale kortingspercentages bij nieuwe producten of diensten of extra uitbreiding. Co-marketingactiviteiten richten op de klanten die gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen.

De drastische wijzigingen in het portfolio van Bedrijf NL zorgde in periode 2010 – 2012 ook voor vertrek van een groot aantal (kleine) klanten. Het vraagt nog verdere investering om tot een gezond nieuw basisbestand te komen met een gezonde omzet. Een goed werkend CRM zorgt ervoor dat op een efficiënte en gecontroleerde wijze aan de opbouw van een goede klantrelatie kan worden gewerkt.

11.2 Onderhoud van klanttevredenheidsonderzoek

Nu het eerste klanttevredenheidsonderzoek voor Bedrijf NL is gehouden, dient dit verder onderhouden te worden.

Doelstellingen opstellen
Stel per jaar klanttevredenheidsdoelstellingen op en meet deze (half)jaarlijks. Er is nu een nulmeting op het huidige klantbestand aanwezig. Hier zijn meetpunten bijgezet. Deze zijn nu mild, maar dienen in de toekomst te worden aangescherpt. Uiteindelijk moet dit leiden tot totale tevredenheid. De huidige meting is:

< 20% - Maximaal 20% MAG negatief zijn beoordeeld (*nooit* en *soms*)
> 50% - Minimaal 50% dient positief te zijn beoordeeld (*vaak* en *altijd*)
< 20% - Maximaal 20% mag geen antwoord geven (*niet van toepassing* en *geen mening*)

Onderzoek regelmatig - zorg voor goede planning vooraf
Voor het onderhouden van het klanttevredenheidsonderzoek dient minimaal een keer per jaar de tevredenheid van de klanten gepeild te worden. Gebruik hiervoor een rustig(er) moment zoals juli of september, waarin de klant meer genegen is om het klanttevredenheidsformulier in te vullen. Er is dan nog

voldoende tijd om de resultaten in de verkoopplannen voor het volgende jaar mee te nemen. Denk hierbij wel aan een goede planning vooraf. Neem ook hiervoor de tijd. Optimaal is het om een klein vooronderzoek te houden en een (voor)analyse te maken. Komen de antwoorden overeen met de gestelde vragen? Hiaten kunnen dan tijdig worden ondervangen. Hiervoor dient enquête-software voor te worden aangekocht (inclusief het maken van kruistabellen).

Bij een hogere frequentie kan het onderzoek eventueel gesplitst worden in een profiel- en een tevredenheidsonderzoek, om de lengte te beperken en de kans op medewerking te verhogen. Ook de database blijft dan onderhouden. De juiste verantwoordelijken blijken directieleden en/of sales managers te zijn. Verkeerd geadresseerden zorgen voor ruis en uiteindelijk voor vertekening van de resultaten.
Het is bijna onmogelijk om een voor de organisatie direct een precies afgestemde vragenlijst te hebben. Deze ontwikkelt zich gedurende de onderzoeken tot een voor Bedrijf NL werkbaar formulier. (Xerox deed hier ook jaren over[75].) Voor een goede vragenlijst dienen uitvoerige gesprekken met de klant plaats te vinden met open vragen waar de klant de organisatie op beoordeelt. Klanten geven ook goede aanvullende informatie voor het optimaliseren van het enquêteformulier.

Uitvoering
Nabellen van een klanttevredenheidsonderzoek heeft zin, als deze met briefing(s) vooraf ook goed zijn geïnstrueerd op 'non-respons'. Richt de (telefonische) enquête ook in met enkele basis-enquêtevragen, (zoals het willen weten van de toegevoegde waarde van een distributeur voor een reseller), indien men niet wil meewerken aan het onderzoek. Laat het telemarketingbureau ook hier goede registratie op verrichten. Het niet willen deelnemen kan belangrijke redenen bevatten en mensen werken mee om toch nog enkele vragen te beantwoorden, als het maar snel is.

Het nabellen van een respondent dient voor het beste resultaat te geschieden door de contactpersoon vanuit Bedrijf NL. Een telemarketing bureau heeft geen persoonlijke band en zal dan minder overtuigend zijn.

Deel de informatie van het onderzoek
Niet alles hoeft natuurlijk gedeeld te worden, maar loyale klanten zijn betrokken. Deel zowel de positieve als negatieve bevindingen en de genomen aanpassingen ook met de respondenten. De betrokkenheid wordt verhoogd. De klant blijft dan het gevoel houden dat Bedrijf NL in beweging is en meedenkt met de klant. De verwachting is dat door de hogere betrokkenheid, bij een volgend onderzoek sneller spontane medewerking wordt verleend.

[75] Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value,* The Free Press, 81

REFLECTIE

Onderzoek doen naar klanttevredenheid was een interessant onderwerp om te onderzoeken. Er is zeer veel te vinden en over geschreven. Klanttevredenheid is overwegend emotie. Dat dit een belangrijk onderdeel moet zijn van het te voeren beleid, is mij nog duidelijker geworden. Investeren in klanten is niet alleen kijken naar omzet en groei, maar ook naar hun loyaliteit en tevredenheid. Door deze gegevens aan elkaar te koppelen, biedt het een totaalbeeld van de klant.

Hoewel de vraagstelling concreet gesteld was, bleek de uitvoering minder eenvoudig te zijn dan gedacht. Er was nog niet eerder een klanttevredenheidsonderzoek voor Bedrijf NL opgezet. Hiervoor is veel overleg nodig geweest. Het onderzoek heeft niet alleen meer inzicht gegeven over klanttevredenheid en in het opzetten van een onderzoek, maar ook in de bedrijfsprocessen van Bedrijf NL. Ook dit heb ik als zeer leerzaam en belangrijk ervaren. Daarnaast was het voor mij erg interessant om op strategische wijze met marketing bezig te zijn. Het voeren van een dergelijk onderzoek is intensief en is iets waar ik doorgaans door overige operationele zaken niet aan toekom. Het is spijtig dat door het stoppen van mijn functie ik verder geen bemoeienis zal hebben met de uitvoering van de plannen, zoals ik deze in de aanbevelingen heb geschetst.

Zoals eerder opgemerkt, was de beschikbare tijd om het onderzoek gerealiseerd te krijgen te kort. Voor een proces staat in mijn beleving nu eenmaal een bepaalde tijd, zo ook voor het opzetten en uitvoeren van een klanttevredenheidonderzoek. Door het korte tijdsbestek moesten meerdere keren beslissingen onder tijdsdruk genomen worden, die hierdoor niet altijd even goed uitpakten. De negatieve gevolgen hiervan werkten door in het verdere onderzoek, waardoor de aanvankelijk geplande tijdwinst verloren ging aan het bijsturen ervan. Hoe dan ook, ondanks alle stress, frustraties en tegenslagen die bij het schrijven van een scriptie komen kijken, heb ik dit onderzoek als een zeer leerzaam project ervaren.

Ondanks dat er zo veel literatuur is over klanttevredenheid, is het opvallend dat nog zo weinig te vinden is over klanttevredenheid in de IT-branche. Men kan zich afvragen of dit is omdat de IT nog een relatief jonge branche is, die de professionaliseringsslag naar dienstverlening op basis van klanttevredenheid nog moet maken? Wellicht staat de klant nog niet centraal (genoeg) en wordt er nog te veel vanuit het product gedacht. Wordt loyaliteit in de IT-branche op dezelfde manier beleefd als in andere branches? De IT is een paar jaar geleden in gaan zetten op dienstgerichte organisaties. Oplossingsgericht denken voert nog de boventoon. Is dit de voorbereidende stap naar het definitief klantgericht denken?

LITERATUURLIJST

Literatuur

- Academie voor M&C, Deeltijdopleiding CE, *Syllabus Scriptietraject 2012-2013*, 41
- Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Fischer, T., Julsing, M., Van Vianen, R., De Goede, M. (2012), '*Basisboek Methoden en Technieken, Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis'*, Noordhoff Uitgevers
- Boomsma,S, Van Borrendam, A. (2003), Kwaliteit van dienstverlening: de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management, 68
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A.(1994) , *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance based* and Perceptions- Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing, 58,* 125-131
- De Vries, Van Helsdingen en Kasper (2001), *Dienstenmarketing management*, Wolters-Noordhoff, 95-96
- Grönroos, C., (1994) "*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, 4 – 20
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 11-12
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, 81
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, New York, 82-83
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value', The Free Press, New York, 85
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, New York, 87
  - Heskett, J.L., Sasser, W. E.Jr., Schlesinger, L.A., The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, New York, 1997, 88
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, The Free Press, New York, 93
  - Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, Jr. L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and *Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 94-95
- Jones, T.J. & Sasser, W.E. (1995) *Why satisfied customers defect* – Harvard Business Review, Product 6838 (2), 10
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*, New York: McGraw-Hill
- Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), *Dienen en verdienen: management van dienstverlening,* Van Gorcum, 27
  - Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), Dienen en verdienen: management van dienstverlening, Van Gorcum, 29
  - Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), Dienen en verdienen: management van dienstverlening, Van Gorcum, 31
  - Peters, J.H., Van Dam, P. (2001), Dienen *en verdienen: management van dienstverlening,* Van Gorcum, 32
- Thomassen, drs J-PR. (2003), *Klanttevredenheid, de zin en de onzin*, Kluwer, 56
  - Thomassen, drs J-PR. (2003), Klanttevredenheid, de zin en de onzin, Kluwer, 64 - 69
  - Thomassen, drs J-PR. (2003), Klanttevredenheid, de zin en de onzin, Kluwer, 151
  - Thomassen, drs J-PR. (2003), Klanttevredenheid, de zin en de onzin, Kluwer, 255
- Thomassen, drs J-PR. (2007), *De klantgerichte overheid*, Kluwer, blz. 30
- Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 19
  - Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 20
  - Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 53
  - Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 149
  - Thomassen, drs J-PR. e.a. (1994), *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*, Kluwer, 180
- Van der Velde, K. (2002, maart 29), Slechte klanten bestaan echt, *De Financieel-Economische Tijd, 5*
- Verhoef, prof. dr. P.C., Wieringa, dr. J.E. (2011), *Churn, welke klanten dreigen weg te lopen?*
- Voskuyl, I., Van Ossenbruggen, R. (2011), *Klantinzicht* – onderzoek
- Yildiz, SM (2012), *Instruments for measuring service quality in sport and physical activity services.*, artikel;36(2): 689-96
- Zeithaml V. En M.J. Bitner (1996), Services Marketing, New York

Webpagina's: (http://....)

- www.abvakabofnv.nl/Thema%27s/ontslag/?OverviewType=Handig%20artikel&id=422112, geraadpleegd 19 maart 2013
- www.afflatus.nl/wordpress/transactiemarketing-vs-relatiemarketing/, gecheckt 10 februari 2013
- www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/4462576/1458016/in-2016-zeker-tekort-aan-hoogopgeleide-icters.html,28 maart 2012, geraadpleegd 24 februari 2013
- www.frankwatching.com/archive/2012/11/08/cloud-computing-wordt-volwassen-de-laatste-trends/, geraadpleegd 19 maart 2013
- www.gertjanschop.com/modellen/greiner.html, geraadpleegd 14 oktober 2012
- www.gertjanschop.com/modellen/klantenpiramide_curry.html, geraadpleegd 10 februari 2012
- www.gertjanschop.com/modellen/klanttevredenheidsmodel_thomassen.html, geraadpleegd 25 februari 2013
- www.ictloket.nl/kennisbank/mkb-affiliate-marketing/marketingmodellen/klantenpiramide-curry/, geraadpleegd 10 februari 2012
- www.informationweek.com/storage/data-protection/'Fabrikant B'-boosts-storage-portfolio-with-new-h/240142184, geraadpleegd 21 maart 2013
- www.klanttevredenheid.nl/item_c16_Bedrijven-vooral-bezig-met-methoden-bij-klantinzicht_295.html, geraadpleegd 10 februari 2012
- *www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid_home.html*, geraadpleegd 27 oktober 2012
- www.klanttevredenheid.nl/item_c16_Bedrijven-vooral-bezig-met-methoden-bij-klantinzicht_295.html, geraadpleegd 10 februari 2012, Voskuyl, I., Van Ossenbruggen, R. (2011), *Klantinzicht – onderzoek*
- *nl.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing,* geraadpleegd 19 maart 2013
- www.managementboek.nl/boek/9780684832562/the-service-profit-chain-engels-james-heskett, geraadpleegd 28 oktober 2012
- www.motivaction.nl/sites/default/files/5voor12.pdf, 14 jun. 2011, geraadpleegd 24 februari 2013 www.reclamewaakhond.nl/index_bestanden/Page902.htm, geraadpleegd 15 oktober2012, *Het markt-bewerkingsplan naar succes*, is mede geïnspireerd op: M. van Mens, *Operationele marketing, het 7-stappenplan voor marktbewerking*
- returnonbehavior.com/2010/01/apostles-and-terrorists-%E2%80%93-understanding-customer-loyalty/, geraadpleegd 29 januari 2013
- www.survey-onderzoek.nl/nonresp.html, geraadpleegd 12 maart 2012
- www.tvonlinesurveys.com/enquete/klanttevredenheid/download_klanttevredenheid_bedrijf.php, geraadpleegd 21 oktober 2012
- en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction, geraadpleegd 13 april 2013
- en.wikipedia.org/wiki/Service-profit_chain - geraadpleegd 29 januari 2013
- www.z24.nl/ondernemen/artikel_392148.z24/Ontslagplannen__Houd_rekening_met_nieuw_ontslagrecht.html, geraadpleegd 19 maart 2013
- nl.wikipedia.org/wiki/SPSS, geraadpleegd 29 oktober 2012

Bestanden:

- Bestand 'Fabrikant Partner Profiling vragenlijst – 080806', 06 augustus 2008
- Bestand 'Fabrikant Total Partner Experience Enquete-2', 06 maart 2008
- Bedrijf – bestand CONF - Customer Controlling v.4.7 Benelux- *04112012*
- Bedrijf – Presentatie – Fabrikant A QBR 2011 December v1.1
- Bedrijf – Fabrikant C EMEA
- Bestand 'Upload SPSS - y and Fabrikant C - ready - 130315.xls'. Bevat alle verkoopgesprekken en enquêteresultaten, inclusief de verwerkingsheets in bewerking naar SPSS.

BIJLAGEN

Inhoudsopgave:

Uitvoering	Omschrijving	Blz.
Tabel 2.1	Planningschema Onderzoek Klanttevredenheid	55
Tabel 3.1	Omzetcijfers en omzetaandeel	55
Tabel 3.2	screenshot – Presentatie – Fabrikant A QBR 2011 December v1.1	55
Tabel 3.3	screenshot –Fabrikant C_Bedrijf NL market shares FY12 Q3	55
Figuur 4.5	screenshot - Churn – Verhoef en Wieringa (2011)45	56
Tabel 4.1	De Value Drivers van Thomassen met voorbeelden	56
Tabel 5.1	Klantenlijst Bedrijf NL: oktober 2010 t/m september 2011 vs…	56
Bijlage 5.1	Kwantitatieve Omzetanalyse	57
Bijlage 6.1	Steekproefformule	59
Tabel 6.1 –	Respons in het onderzoek onder de non-respondenten	60
Tabel 6.2	Benaderde klanten en koop in 2011 – 2012	60
Bijlage 6.2	Enquêtesoftware – kort vergelijkingsonderzoek	61
Bijlage 6.3	Vragenlijst Klanttevredenheidsonderzoek	63
Tabel 7.1	Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek – Totaaloverzicht	70
Tabel 7.1.1.	Stellingen ‘Houding’ en ‘Presales en Technische onderst….	71
Tabel 7.1.2.	Stellingen ‘Verkoop’	71
Tabel 7.1.3	Stellingen ‘Finance’, ‘Levering’, ‘Marketing’	72
Bijlage 7.1	Kruistabellen – Pearson Chi-square test – Stelling vs Waarderingcijfer	72
Bijlage 7.2	Kruistabellen – resultaten .000 - .001 - .002	73
Bijlage 7.3	Kruistabellen – resultaten .003 - .010	76
Tabel 7.2	Resultaten - Aanbevelingen van respondenten	78
Tabel 8.1	Loyaliteitsstatus klanten Bedrijf NL en advies investeringen	78
Tabel 8.2	Interpreteren en begrijpen van de gemiddelde klanttevredenheidscijfers	78
Tabel 2.1.1	Planningschema Onderzoek Klanttevredenheid	80

*Tabel 2.1 – **Planningschema Onderzoek Klanttevredenheid - Periode 1 nov. t/m 24 jan. '12***

Zie voor vergrote versie, Tabel 2.1.1, pagina 81.

ID	Project Name	Uren	105 dgn	Dagen	Start	Einde	3-Sep	10-Sep	17-Sep	24-Sep	1-Oct	8-Oct	15-Oct	22-Oct	29-Oct	5-Nov	12-Nov	19-Nov	26-Nov	3-Dec	10-Dec	17-Dec	24-Dec	31-Dec	7-Jan	14-Jan	21-Jan
	Studieuren: 30 studiepunten, 1 punt = 28 uur studietijd 30 pnt x 28 uur studietijd = 840 uur / 20 wks = 42 uur p.w. = 105 dagen																										
1.1	Onderzoeksvraag			21	6-Sep	27-Sep				27-Sep																	
1.2	Toeschkoppeling onderzoeksvraag			7	27-Sep	4-Oct					4-Oct																
1.1.1	Definiëren onderzoeksvraag	1,0		3			1,0																				
1.1.2	Definiëren onderzoeksdoelstellingen	12,0		7				6,0	6,0																		
1.1.3	Opzet planning Plan van Aanpak	8,0		2						8,0																	
1.1.4	Overlog werkgever	4,5		3			2,0	2,0	0,5																		
1.1.5	Consulting/ collega	6,0		4			1,5	1,5	1,5	1,5																	
1.1.6	Toeschkoppeling en aanpassingen	33,0		5			10,0	10,0	10,0	3,0																	
1.0	Defenitiefase	64,5		28	6-Sep	4-Oct	6-Sep			27-Sep	4-Oct																
2.1	Literatuurstudie			14	4-Oct	18-Oct							18-Oct														
2.1.1	Literatuurstudie: onderzoek database HRO: os definitief,	44,0										20,0	24,0														
2.1.2	Beschrijven van processen en onderzoeksgroep(en)	2,0		3									2,0														
2.1.3	Evaluatie opzet voorstel PvA	0,0		4																							
2.1.4	Overlog werkgever	1,0											1,0														
2.1.5	Consulting/ collega	3,0		2							sfw	1,5	1,5														
2.1.6	Toeschkoppeling en aanpassingen	14,0		4								4,0	10,0														
2.2	Desk Research	64,0		14	18-Oct	1-Nov									1-Nov												
2.2.1	Situatieschets bedrijf en markt	4,0											2,0	2,0													
2.2.2	Desk research: research browsen werkgever: omzet, klanten, etc/ verzamelen en verwerken gegevens	28,0											6,0	22,0													
2.2.3	Beschrijven van processen en onderzoeksgroep(en)	4,0											3,0	1,0													
2.2.4	Verzamelen gegevens: Literatuur & Desk	12,0												6,0	6,0												
2.2.5	Pre-field research - aanzet vragenlijst	17,0												2,0	15,0												
2.2.6	Pre-field research - aanzet lijst startcitaten doelgroep	11,0												6,0	5,0												
2.2.7	Overlog werkgever	2,0													2,0												
2.2.8	Consulting/ collega	3,0												1,5	1,5												
2.2.9	Toeschkoppeling en aanpassingen	4,0													4,0												
2.3	Toestemming onderzoek/ retour Plan van Aanpak	85,0		7	1-Nov	8-Nov										8-Nov											
2.3.1	Vragenlijst definitief	5,0													5,0												
2.3.2	Doelgroep en mailingbestand definitief	10,0													5,0	5,0											
2.3.3	Afspraken maken voor persoonlijk interview - intern	0,5													0,5												
2.3.4	Afspraken maken voor persoonlijk interview - klanten	2,0													2,0												
2.3.5	Overlog werkgever	1,5														1,5											
2.3.6	Consulting/ collega	2,0														2,0											
2.3.7	Toeschkoppeling en aanpassingen	6,0		2												6,0											
2.0	Opzet PvA - Desk & Literatuur	176,0		35	4-Oct	8-Nov							18-Oct		1-Nov	8-Nov											
3.1	Field Research			34	8-Nov	12-Dec															12-Dec						
3.1.1	Field research: persoonlijk interview - intern	10,0		47												2,0	2,0	2,0	2,0	2,0							
3.1.2	Afspraken maken voor persoonlijk interview - klanten	4,0		2												2,0	2,0										
3.1.3	Field research: mailingbestand, voorbrief & vragenlijst, verzter	15,0		2												10,0	5,0										
3.1.4	Field research: persoonlijk interview & reistijd	80,0		1													12,0	8,0	20,0	20,0	20,0						
3.1.5	Opzet en verwerking gegevens	4,0		2														2,0	2,0								
3.1.6	Herhalingsmailing (herinnering 1 + 2)	0,0		1																							
3.1.7	Overlog werkgever	4,0		1														2,0		2,0							
3.1.8	Consulting/ collega	3,0		1													1,5			1,5							
3.1.9	Toeschkoppeling en aanpassingen	5,0		5													2,0			3,0							
	Onderzoek	125,0		34	8-Nov	12-Dec															12-Dec						
	Tentamenweek			7	19-Nov	26-Nov												studieuren	26-Nov								
4.0	Tentamenweek			7	19-Nov	26-Nov													26-Nov								
1.3.3	(Eind)resultaten verwerken			43	12-Dec	24-Jan																					24-Jan
1.3.4	Financiele analyse	12,0		2																	10,0	2,0					
1.3.5	Verwerken gegevens en conclusies	205,0		2																	5,0	40,0	10,0	30,0	40,0	40,0	40,0
1.3.6	Overlog werkgever	7,5		1																	1,5	1,5	vakantie	vakantie	1,5	1,5	1,5
1.3.7	Consulting/ collega	7,0		2																		2,0		2,0		3,0	
1.3.8	Toeschkoppeling en aanpassingen	9,0		1																	3,0	3,0			3,0		
1.3.2	Concept scriptie - 99,999%	240,5		43	12-Dec	24-Jan																					24-Jan
		606,0		140		606,0	14,5	19,5	18,0	12,5	0,0	25,5	49,5	40,5	46,0	28,5	24,5	14,0	24,0	28,5	39,5	48,5	10,0	32,0	44,5	44,5	41,5

*Tabel 3.1 - **Omzetcijfers en omzetaandeel***

Doordat de confidentiële gegevens niet konden worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

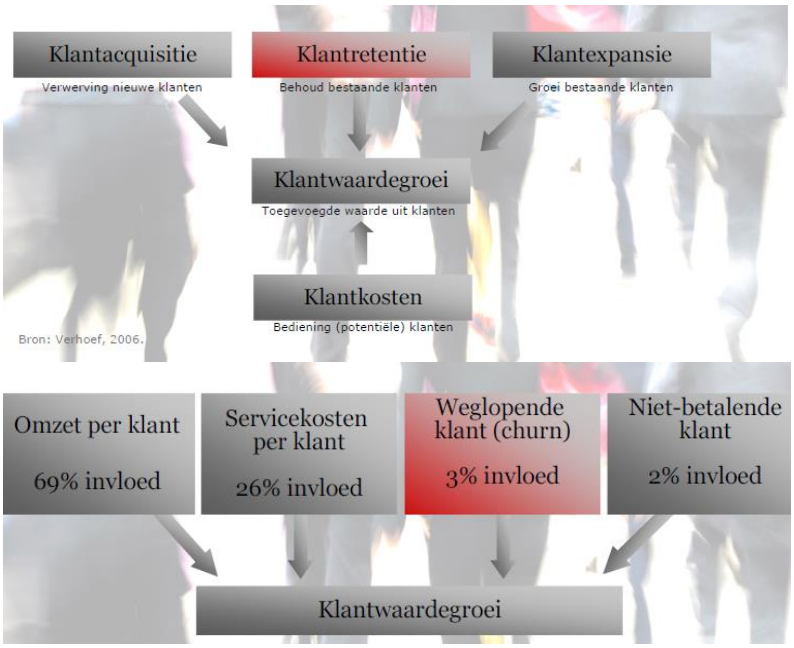
*Tabel 3.2 – **screenshot – Presentatie – Fabrikant A QBR 2011 December v1.1***

Doordat de confidentiële gegevens niet konden worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

*Tabel 3.3 – **screenshot – Fabrikant C_Bedrijf NL market shares FY12 Q3***

Doordat de confidentiële gegevens niet konden worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

*Figuur 4.5 – **screenshot - Churn – Verhoef en Wieringa (2011)**[45]*



*Tabel 4.1 – **De Value Drivers van Thomassen met voorbeelden van bijbehorende attributen**[48]*

Toegevoegde waarde		
Product/dienst	**Service/relatie**	**Emotie**
• Technische kwaliteit • Assortiment • Beschikbaarheid • Uiterlijk	• Deskundigheid medewerkers • Klantgerichtheid/persoonlijke contacten • Levertijd/betrouwbaarheid • Bereikbaarheid medewerkers • Wachttijden • Relatie met medewerkers	• Uitstraling naar anderen • Zelf een goed gevoel hebben
Prijs	**Moeite**	**Risico**
• Omvang • Kortingen	• Afstand • Openingstijden • Communicatiegemak (moderne media)	• Betrouwbaarheid • Afspraken nakomen • Garanties • Continuïteit organisatie

*Tabel 5.1 - **Klantenlijst Bedrijf NL: oktober 2010 t/m september 2011 vs oktober 2011 t/m september 2012***

Doordat de confidentiële gegevens niet konden worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

De volledige klantenlijst is conform de onderstaande opzet op basis van omzet ingedeeld naar Top, Groot, Middel, Klein en Inactief.

FY1112Q3-FY1213Q2	2011-2012						2010-2011						FY1011Q3-FY1112Q2	
Totaal	17.564.395,90	100%	790.889,21	100%	1.161.929,16	100%	12.212.681,62	100%	1.103.617,53	100%	1.175.385,80	100%		Customer SIZE
Klant	Omzet (totaalbedrag bruto ex btw	% v. tot. omzet	Total Front Margin	% v. total front	Total Sales Margin	% v. total sales	Omzet (totaalbedrag bruto ex btw	% v. tot. omze	Total Front Margin	% v. total front	Total Sales Margin	% v. total sales	Klant	2010-2(2011-20(

*Bijlage 5.1 – **Kwantitatieve Omzetanalyse - Migratiematrix van het aantal klanten***

De migratiematrix maakt de verschuiving van de klanten binnen de klantsegmenten zichtbaar over de periode 2011 en 2012. Om de beweging te zien van 2011 naar 2012, laat de matrix zich het gemakkelijkst horizontaal lezen. In kolom '2011' staat het aantal klanten per segment in 2011, horizontaal is de situatie van deze klanten te lezen in 2012. Grofweg betekent alles links van de gekleurde cel groei (← g en g↑); rechts daling (↓d en d→) binnen een segment in 2012. Het getal in de gekleurde cel geeft het aantal klanten aan dat stabiel is gebleven in het segment.

Als voorbeeld is segment 'Groot': horizontaal is de klantontwikkeling in 2012 ten opzichte van 2011. In 2011 zijn er 15 klanten. Hiervan is 1 klant gegroeid naar Top, zijn 3 klanten gezakt naar Middel, 8 klanten naar Klein en 2 klanten zijn inactief geworden. In totaal bestaat segment Groot voor 2012 uit 8 klanten. Verticaal leest terug hoe het bestand in 2012 is opgebouwd met klanten uit 2011, te weten 3 klanten uit het Top-segment (daar was een daling van 3), 1 uit Middel (een stijging van 1), 1 uit Klein en 2 inactieve klanten uit 2011 met nu in 2012 grote orders.

De tabel leert ons het volgende :
Van de 6 Top-klanten in 2011 zijn er slechts 2 in Top gebleven (stabiel), 3 zijn er gedegradeerd naar Groot en 1 is er naar het Middel-segment afgezakt.
Bij Middel en Klein zijn de grootste wijzigingen opgetreden. In het Middel-segment is er van de 15 klanten geen enkele stabiel gebleven; slechts 1 is er gegroeid maar liefst 14 gedaald. Bij Klein zijn er van de 134 in 2011 29 stabiel gebleven, maar hebben er 103 klanten geen aankopen meer verricht (daling). Positief is dat er 28 nieuwe klanten zijn bijgekomen, verdeeld over 2 Groot, 4 Middel, en 22 Klein.

NB. Kruisberekeningen kunnen afwijken door afrondingsverschillen.
Tabel 5.4 **Migratiematrix - Aantal klanten obv 2011 vs 2012**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies
Top	6	2 d→	3	1	0	0	0
Groot	15	1	←g 1 g↑	3	8	2	0
Middel	15	0	1	←↑g 0 d→	10	3	1
Klein	134	0	1	0	←↑g 29 d→	103	1
Inactief	44	0	2	4	22	←↑g 15 d→	1
Verlies	0	0	0	0	0	0	0
Totaal **2012**	214	3	8	8	69	123	3

Migratiematrix omzet

De onderstaande matrixen maken de verschuiving in omzet binnen de verschillende klantgroepen zichtbaar over de periode 2012 op basis van de cijfers van 2011. De berekeningen zijn uitgevoerd op basis van omzet en op basis van brutomarge. Door deze matrixen ook in marge te berekenen, maakt dit zichtbaar in welke segmenten de winstderving is.

De verschuiving wordt o.a. veroorzaakt door klanten die zich nu in het Groot- (3, gedaald van Top) en Klein-segment (8 klanten, gedaald van Groot) bevinden. In 2012 ligt het accent van aantal verschoven klanten bij Klein naar Inactief, terwijl bij omzet het accent van verschillen juist bij 'Top naar Groot' liggen en bij 'Groot naar Klein'.

Tabel B5.5.1 **Migratiematrix omzet klanten obv 2011, omzetcijfers 2011, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal 2010-2011	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Onderstaand laat de matrix in marge zien dat er op dit aspect er behoorlijk achteruitgang wordt geboekt. Waar het in omzet niet van grote betekenis lijkt, maakt deze matrix duidelijk dat ook Klein-klanten het verschil maken in de jaarafrekening, met een (bruto)marge van […]% ten opzichte van […]% bij Groot.

Tabel B5.5.2 **Migratiematrix MARGE klanten obv 2011, omzetcijfers 2011, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal 2010-2011	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

De migratiematrix geeft aan dat in 2011 er 6 klanten waren die in het Top-segment zaten. Twee Top-klanten zijn gebleven en vertegenwoordigen in 2011 € […] mio. In 2012 is hun omzet gestegen naar € […] mio. Hoewel er een daling is van Top-klanten, is de omzet bij de twee 'achtergebleven' klanten met € […] mio, sterk gestegen.

Voor een algeheel overzicht zijn in de onderstaande matrixen de omzet (en marge)cijfers op een gelijke wijze tegen elkaar afgezet. Met deze berekening kan de geldbeweging en dus het verlies en winst binnen een segment inzichtelijk worden gemaakt.

Tabel B5.5.3 **Migratiematrix omzet klanten obv 2011, omzetcijfers 2012, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies	Totaal 2012
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Tabel B5.5.4 **Migratiematrix marge klanten obv 2011, omzetcijfers 2012, x € 1000**

Klantsegment	2011	Top	Groot	Middel	Klein	Inactief	Verlies	Totaal 2012
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Migratiematrix omzet

Door het verschil te berekenen tussen de 'migratiematrix omzet 2011' en de 'Migratiematrix omzet 2012' zien we elke verschuiving de meeste pijn veroorzaakt, dan wel waar de extra marge zich bevindt.

Tabel B5.6 **Stijging of daling in omzet per klantgroep, x € 1000**								
Klantsegment	**2011**	**Top**	**Groot**	**Middel**	**Klein**	**Inactief**	**Verlies**	**Totaal 2012**
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Tabel B5.7 **Stijging of daling in (bruto)marge per klantgroep, x € 1000**								
Klantsegment	**2011**	**Top**	**Groot**	**Middel**	**Klein**	**Inactief**	**Verlies**	**Totaal 2012**
Top	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Groot	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Middel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Klein	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inactief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verlies	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Tabel B5.6 laat zien dat de grootste daling […] van Groot- naar Klein-segment is. De grootste stijging is eveneens in het Groot-segment […] en wordt door slechts één klant gerealiseerd (en is nu Top-klant geworden). Opvallend is het verlies in omzet […] bij Klein ten opzichte van het verlies bij Inactief […]. Het laat zien dat binnen segment Klein hoge marge wordt gemaakt en substantieel bijdraagt aan het totaal brutomarge.

De € […] brutomarge zorgt voor de grootste daling en is nu echt zichtbaar bij de Klein-klanten die inactief zijn geworden. Een aantal inactieve klanten zijn (interessant) actief geworden. Dit zijn klanten die al bij Bedrijf NL als klant geregistreerd stonden zonder resultaat in 2011 of in 2012 nieuw zijn gearriveerd en waar veel focus op is geweest.

*Bijlage 6.1 – **Steekproefformule***

Dit aantal respondenten zijn het uitgangspunt van het onderzoek.

$$N_c = \frac{100 \; x \; n}{n + 100 - 1} = \frac{100 \; x \; 217}{217 + 100 - 1} = \frac{21700}{316} = 68{,}67 = 69$$

*Tabel 6.1 - **Respons in het onderzoek onder de non-respondenten***

	Aantal	%
Totale klantbestand (bruto steekproef)	**217**	**100%**
Voorselectie afgekeurd:		
ontbrekende gegevens	18	
buitenland	12	
fabrikant	6	
failliet	1	
Bestand nabellen:	**180**	**100%**
Geen contact:		
overschreden aantal belpogingen	58	32%
dubbel in bestand	1	1%
Overdekking:		
buitendoelgroep - software	26	14%
buitendoelgroep - hoofdkantoor buitenland	4	2%
Weigering:		
geen medewerking alg.	9	5%
tevreden huidige distri	24	13%
slechte ervaring fabrikant	6	3%
single vendor beleid	5	3%
strategisch vast portfolio	5	3%
Niet in staat (bruto steekproef):	**42**	**42 = 100**
geen tijd	5	2%
terugbellen, ander contactpersoon	2	1%
Respons (netto steekproef)	**35**	**16%**

*Tabel 6.2 - **Benaderde klanten en koop in 2011 – 2012***

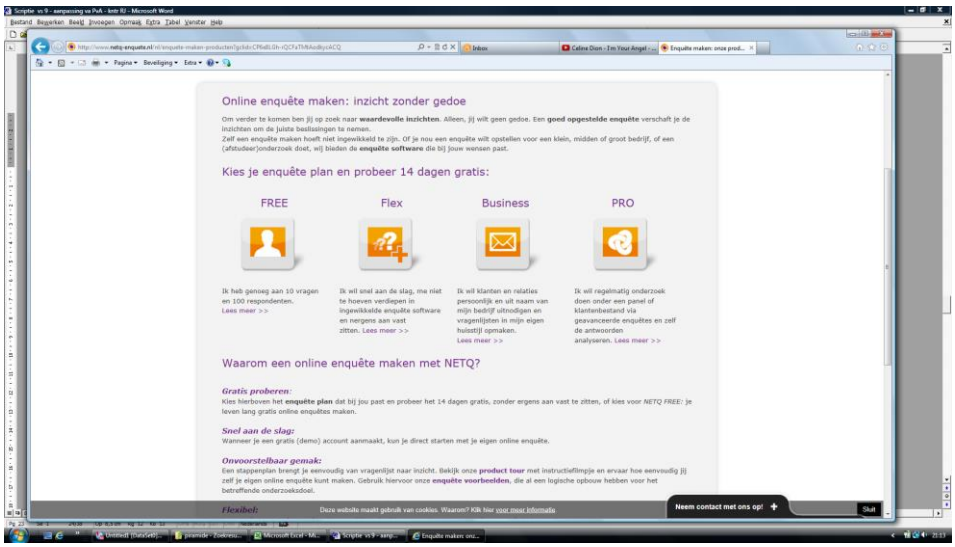
Koop in 2011 of 2012, aantal klanten				
Omzet 2011	Omzet 2011 & 2012	Omzet 2012	Geen afname	Prospect, alleen mailinglijst
62	**30**	**10**	**6**	**72**

*Bijlage 6.2 – **Enquêtesoftware – kort vergelijkingsonderzoek***

Vereisten: 217 respondenten
50 vragen
Open en gesloten vragen – op basis van 5-punts Likertschaal
Rechtstreeks uploaden in SPSS
Direct starten
Gebruiksvriendelijk

NetQ-software

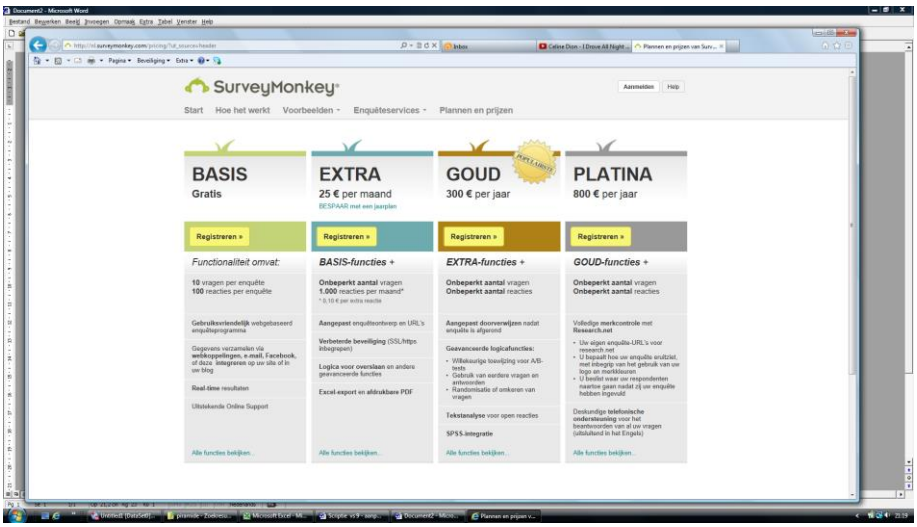
www.netq-enquete.nl/nl/enquete-maken-producten?gclid=CP6e8LGh-rQCFaTMtAodkycACQ



Afgekeurd: Alleen gratis bij 10 vragen per enquête en maximaal 100 respondenten.

SurveyMonkey

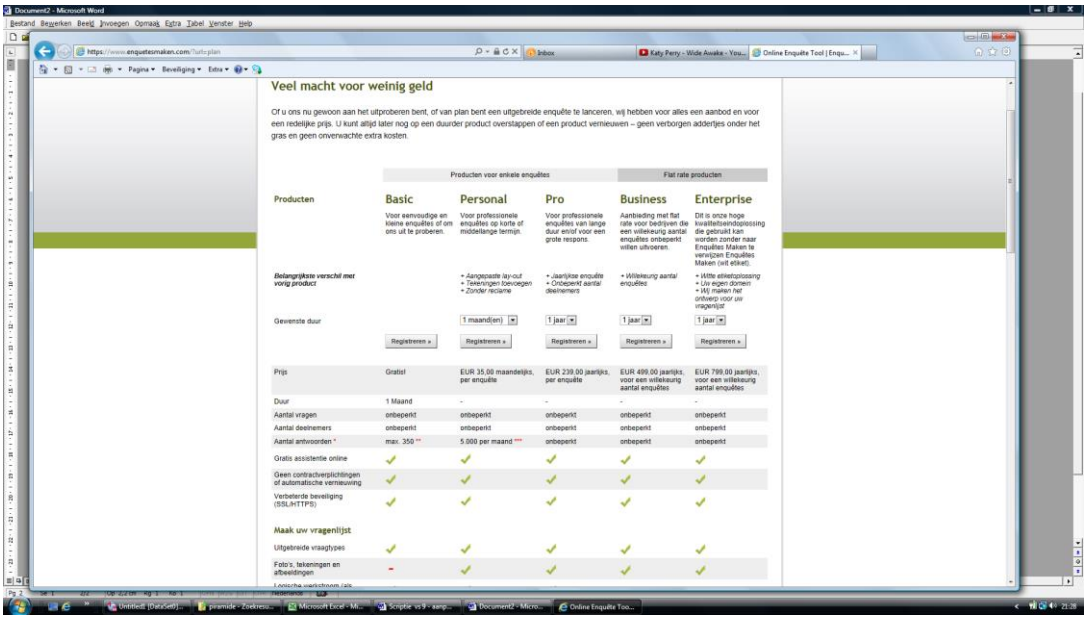
nl.surveymonkey.com/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=enquete%20maken&utm_network=g&utm_campaign=e&source=SearchNetwork&placement=&cmpid=nonbrand&mkwid=s2Ufm6KjB&pcrid=28820485064&pmt=e&kw=enquete%20maken&gclid=CMDo9c2i-rQCFUbKtAodGwwA3Q



Bevindingen: Veel positieve recensies
Afgekeurd: Alleen gratis bij 10 vragen per enquête en maximaal 100 respondenten.

Enquêtes maken

www.enquetesmaken.com/?url=plan

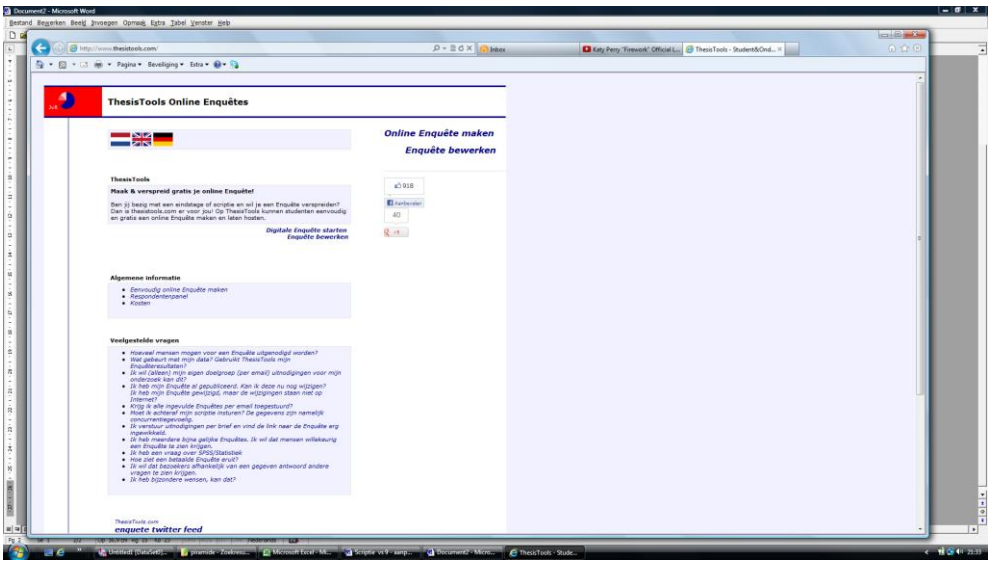


Bevinding: Oogt positief, maar heeft kleine addertjes.
Gratis bij maximaal 350 antwoorden. 1 antwoord is ook een subvraag.
"Voorbeeld: U houdt een maand lang een enquête waaraan 550 personen deelnemen. Al deze personen hebben alle 15 enkele vragen beantwoord (550 x 15 = 8.250 antwoorden). In dit geval zou het correcte product voor u 2 maanden Persoonlijk (2 x 5.000 antwoorden) zijn. Als dezelfde enquête 3 maanden lang gehouden wordt, moet u 3 maanden Persoonlijk kiezen. Natuurlijk kan een enquête altijd meerdere maanden worden verlengd / uitgebreid."

Afgekeurd: Te beperkt.

Thesistools

www.thesistools.com/



Bevindingen: gratis, onbeperkt aantal respondenten, maximaal 3 maanden online, gebruiksvriendelijk, direct inzetbaar, verschillende keuzen in vragen, SPSS functionaliteit

GOEDGEKEURD

*Bijlage 6.3 – **Vragenlijst Klanttevredenheidsonderzoek***

Italic gemarkeerde vragen met [Verwijderd], zijn de later verwijderde vragen tijdens het onderzoek.

KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK 2012

Introductie

Hartelijk dank voor uw deelname aan het Bedrijf NL Partner Tevredenheid Onderzoek 2012.

Met dit onderzoek willen we een goed beeld krijgen van uw mening over (uw recente ervaringen met) Bedrijf NL. Uw gegevens zullen ten alle tijden anoniem worden verwerkt en alleen worden gebruikt om verbeteringen aan te brengen in onze dienstverlening.

De geraamde invultijd is circa 10 minuten. Het bestaat uit 33 stellingen en enkele vragen, afhankelijk van de door u gekozen route. Het is belangrijk dat u alle vragen invult die voor u van toepassing zijn.

Deze vragenlijst is tot stand gekomen met behulp van Thesis Tools. Thesis Tools zal u eveneens aan het einde van de vragenlijst bedanken en om een e-mailadres vragen. Dit e-mailadres is alleen zichtbaar voor Thesis Tools en NIET voor Bedrijf NL, indien u aangegeven hebt anoniem te willen blijven.

Als waardering verloten we onder de inzenders die hun emailadres achterlaten een van de 10 VVV-bonnen ter waarde van € 25. De winnaars zullen we voor 31 december a.s. bekend maken.

Wij danken u zeer voor uw deelname aan deze enquête. Uw antwoorden zijn van grote waarde voor ons.

Enquête

Ik wil/ sta toe dat mijn naam en bedrijfsnaam ...

- niet aan deze enquête mogen worden gekoppeld. Ik blijf graag anoniem.
- aan deze enquête mogen worden gekoppeld. Er mag contact met mij worden opgenomen voor extra toelichting. Tevens ding ik mee naar een van de 10 VVV-bonnen van € 25.

Ik geef toestemming dat mijn naam en bedrijfsnaam bij deze enquête bekend zijn en dat ik eventueel voor extra toelichting kan worden benaderd. Tevens ding ik mee naar een van de 10 VVV-bonnen van € 25.

Naam
Functie
E-mailadres

1.1. Uw organisatie is voornamelijk actief als
Reseller
Distributeur
VAR
System Integrator
Anders

1.3. Ik ben werkzaam op afdeling:
Administratie
Inkoop
Sales
Consultancy
(Presales)
Technisch (ook Aftersales & Support)
Marketing
Management

1.4. Heeft u directe invloed (medezeggenschap) over waar de oplossingen worden ingekocht?
Ja
Nee

1.5. Hoe is uw klantenbestand gesegmenteerd? (Bij benadering, in %)
Overheid (centraal en decentraal)
Corporate & Enterprise (>1000 werknemers)
Mid-Market (100-999 werknemers)
Small Business (10-99 werknemers)
Small Office - Home Office (1-9 werknemers)
Consument

1.6. Hoe is de omzet in uw portfolio onderverdeeld? (Bij benadering, in %)
Hardware
Software
Services

1.7. Hoe is de productgroep Hardware hierin onderverdeeld? (Bij benadering, in %)
Servers
Storage
Networking
Mobility (denk aan telefonie, etc.)
Anders

1.9. Wat is uw (geschatte) bedrijfsomzet in 2012 (jan – dec) in euro's?
> € 50.000.000
> € 10.000.000
> € 5.000.000
> € 1.000.000
> € 500.000
> € 100.000
> € 10.000
Geen antwoord

1.10. Heeft uw organisatie in de periode november 2011 - oktober 2012 bij Bedrijf NL gekocht of een aanvraag gedaan?
Ja
Nee

1.11. Hoeveel euro besteedde u in de afgelopen 12 maanden bij benadering bij Bedrijf NL?
> € 5.000.000
> € 1.000.000
> € 500.000
> € 100.000
> € 50.000
> € 1
Onbekend
€ 0 - geen aankopen gedaan

Hierna volgt de vragenlijst voor respondenten die in 2012 bij Bedrijf NL gekocht hebben. Voor respondenten die geen aankopen hebben gedaan in 2012, vervolgt de lijst bij II (pag. 7)

U heeft aangegeven in de periode 2011-2012 bij Bedrijf NL te hebben gekocht.

2.1. Heeft u ook wel eens offertes aan bij verschillende distributeurs voor eenzelfde product/ oplossing aangevraagd?
Aanvragen offertes bij verschillende distributeurs
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Onbekend / Geen antwoord

2.2. Wat is voor u de belangrijkste reden om een offerte bij de concurrentie van Bedrijf NL op te vragen?
Bedrijfspolicy
Benchmarken (prijsvergelijken)
Sneller antwoord
(Beter) advies
(Betere) samenwerking
Nakomen van afspraken
Anders: [.....]

2.3. Bedrijf NL heeft in de afgelopen twee jaar haar strategie gewijzigd door zich meer te richten op storage- en datacenterproposities. Dit had ook gevolgen voor de keuze in strategische vendoren. Was deze wijziging van toegevoegde waarde voor uw organisatie?

- **Software** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt
- **Hardware - storage** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt
- **Hardware - back up** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt

2.4. Heeft u in de afgelopen periode product(groepen)/ merken in ons portfolio gemist? Zo ja, welke was/ waren dat?
Ja
Nee

2.4. De volgende paar pagina's betreffen een reeks van totaal 33 stellingen. Ze zijn snel te doorlopen. De stellingen gaan dieper in op het vaststellen van de klanttevredenheid bij Bedrijf NL.
Het gaat hier om de EERSTE GEDACHTE die in u opkomt. De stellingen kunt u beantwoorden met Nooit, (Soms, Vaak,) en Altijd. Indien een stelling niet voor u van toepassing is, kunt u volstaan met 'Nvt'.

2.4.1. DE HOUDING VAN DE MEDEWERKERS
De eerste reeks van vijf stellingen gaan over de houding van de medewerkers van Bedrijf NL in het algemeen.

1. De medewerkers zijn vriendelijk en correct
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2. Men geeft mij het gevoel dat ik belangrijk ben
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

3. Men houdt rekening met mijn wensen en verwachtingen
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

4. De medewerkers die ik nodig heb zijn goed bereikbaar
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

~~5.~~ Als iemand afwezig is wordt aangegeven wanneer diegene wel aanwezig is [verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

5. Medewerkers bieden bij fouten of klachten hun excuses aan
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

~~7.~~ Medewerkers geven mij telefonische updates in plaats van een email. [verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.2 VERKOOP / PRESALES/ AFTERSALES

2.4.2.1. Account management & binnendienst
Dit is de grootste pagina met stellingen (10). We gaan dieper in op de kwaliteit van Verkoop. Ook hier dient de eerste gedachte te worden ingevuld met Nooit, (Soms, Vaak,) en Altijd. Indien een stelling voor u niet van toepassing is, kunt u volstaan met Nvt.

6. Account Management/ klantcontact : regelmatig contact, gezamenlijke ontwikkeling en ondersteuning
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

9. ***Ik heb behoefte aan meer bezoek van een accountmanager. [verwijderd]***
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

7. Ik heb behoefte aan meer telefonische afstemming met de binnendienst
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

11. Het antwoord op mijn vraag is bevredigend [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

8. Verkoopmedewerkers kennen de prijzen en lopende promoties
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

9. Verkoopmedewerkers kennen procedures bij vendoren
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

14. De responstijd bij vragen of klachten duurt kort [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

10. Documentaties/ offertes ontvang ik binnen de afgesproken tijd
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

11. Documentaties/ offertes zijn voorzien van voldoende actuele en relevante informatie
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

12. Documentaties/ offertes zijn foutloos
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

18. De prijzen zijn scherp [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

13. Klachten worden binnen afdoende tijd naar wens opgelost.
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

20. Verkoopmedewerkers luisteren eerst, voordat ze vragen stellen [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

14. Verkoopmedewerkers stellen eerst vragen, voordat ze een oplossing aanbieden
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

22. Verkoopmedewerkers nemen mijn order op correcte wijze aan (ik word bedankt voor de order) [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

23. Na de verkoop wordt er voldoende zorg besteed aan de levering [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

24. Wanneer een product tijdelijk niet geleverd kan worden of uit productie is wordt ik correct geïnformeerd over een alternatief [Verwijderd]
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

15. Als er problemen zijn met de levertijd dan wordt dat tijdig met mij besproken Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.2.2. Presales

Een viertal stellingen gaan in op de kwaliteit van Presales. De wijze van invulling van de stellingen is gelijk aan de voorgaande onderdelen.

16. Presales biedt accurate ondersteuning en advies over de producten en hun beschikbaarheid
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

17. Presales kennen de prijzen en lopende promoties
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

18. Presales kennen de procedures bij vendor(en)
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

19. Presales biedt accuraat advies over educatie en certificering.
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.2.3. Aftersales
Een tweetal stellingen gaan in op de kwaliteit van Aftersales. De wijze van invulling van de stellingen is gelijk aan de voorgaande onderdelen.

20. Technische kennis biedt accurate ondersteuning na levering
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

31. Technische kennis is beschikbaar bij oplevering [Verwijderd]
Nooit/ Soms/ Vaak/ Geen Mening / Nvt

21. Technische kennis is actueel voor educatie en certificering
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.3. FINANCIËN SALES
Een tweetal stellingen gaan in op de kwaliteit rondom de financiële afhandeling rondom Sales. De wijze van invulling van de stellingen is gelijk aan de voorgaande onderdelen.

22. Facturatie is in overeenstemming met het geleverde
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

23. Financiële service biedt ons een oplossing tot aankoop
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.4. LEVERBETROUWBAARHEID
Vier stellingen toetsen de kwaliteit rondom de leverbetrouwbaarheid van Bedrijf NL. De wijze van invulling van de stellingen is gelijk aan de voorgaande onderdelen.

24. De producten zijn op voorraad voor complete levering
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

25. De levering van het product is conform order
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

26. De levering is volgens afgesproken datum
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

38. De fysieke producten komen heel aan [Verwijderd]
Nooit/ Soms/ Vaak/ Altijd/ Geen Mening/ Nvt

27. De fysieke producten komen heel aan en werken (weinig doa's)
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.4.5. MARKETING
De volgende zes stellingen toetsen hoe de kwaliteit van de (co-)marketing bij Bedrijf NL ervaren wordt. De wijze van invulling van de stellingen is gelijk aan de voorgaande onderdelen.

28. Marketing is van toegevoegde waarde op co-marketing en incentives
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

29. Marketing biedt voldoende ondersteuning aan onze eigen marketingactiviteiten
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

30. Marketingondersteuning van Bedrijf NL is gewenst
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

31. Marketing zorgt voor een voldoende ondersteuning bij onze marketing- en claimaanvragen
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

32. De algemene communicatie van Bedrijf NL bevat actuele en relevante informatie
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

33. Communicatie is frequent via website, nieuwsbrief of e-mails
Nooit / Soms/ Vaak / Altijd/ Geen Mening / Nvt

2.5. Met welk cijfer waardeert u Bedrijf NL in het algemeen?
Waardering 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

2.6. Welke kernwoord(en) omschrijven het beste voor u uw mening over Bedrijf NL?
Vrij invullen

2.7. Zal u Bedrijf NL in de toekomst aanbevelen bij anderen?
Aanbevelen
Nooit
Waarschijnlijk niet
Misschien
Waarschijnlijk wel
Zeker
Geen mening

2.8. Op welk onderdeel zou u Bedrijf NL aanbevelen? (meerdere antwoorden mogelijk)
Kennis software
Kennis hardware – storage
Kennis hardware – back-up
Sales
Financiering
Personeel
Marketing
Communicatie
Anders […..]

2.9. Indien u nog extra toelichting wenst te geven op een van de aangekaarte onderwerpen, of andere op- of aanmerkingen heeft, dan kunt u dit hier aangeven.
Vrij invullen

2.10. Wenst u naar aanleiding van de door u ingevulde gegevens nog telefonisch contact?
Ja, graag. Uw keuze voor anonimiteit dient uit te staan
Nee

Einde onderzoek

* * * * * * *

II Hierna volgt de vragenlijst voor respondenten die niet in 2012 bij Bedrijf NL gekocht hebben.

* * * * * * *

Uw organisatie heeft in de afgelopen 12 maanden geen aankopen gedaan bij Bedrijf NL.
2.1. Betekent dat u bent overgestapt naar een andere distributeur?
Ja
Nee

2.2. Was het een eigen keuze om tijdens deze periode geen aankopen bij Bedrijf NL te doen?
Ja
Nee – Bedrijf NL levert ons merk niet meer. Merk:
Nee - Verplichting van moedermaatschappij.
Andere oorzaak:
Geen mening

2.3. Bedrijf NL heeft in de afgelopen twee jaar haar strategie gewijzigd door zich meer te richten op storage- en datacenterproposities. Dit had ook gevolgen voor de keuze in strategische vendoren. Was deze wijziging van toegevoegde waarde voor uw organisatie?

- **Software** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt
- **Hardware - storage** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt
- **Hardware - back up** Ja / Nee / Onbekend/ Nvt

Vraag 2.4 t/m 2.8 zijn dezelfde stellingen en vragen en in eenzelfde volgorde gevraagd, zoals eerder in deze vragenlijst (met dezelfde nummering) getoond. Zie vanaf vraag 2.4 (pag. 3 van deze enquête).
[…..]

2.9. Als uit de eerdergenoemde stellingen, 'Nooit' en 'Soms' verbeteren naar 'Vaak' en/of 'Altijd', zou u dan weer (meer) zaken met Bedrijf NL gaan doen? Aanbevelen
Nooit
Waarschijnlijk niet
Misschien
Waarschijnlijk wel
Zeker
Geen mening

2.10. Indien u nog extra toelichting wenst te geven op een van de aangekaarte onderwerpen, of andere op- of aanmerkingen heeft, dan kunt u dit hier aangeven.
Vrij invullen

2.11. Wenst u naar aanleiding van de door u ingevulde gegevens nog telefonisch contact?
Ja, graag. Uw keuze voor anonimiteit dient uit te staan
Nee

Ik geef toestemming dat mijn naam en bedrijfsnaam bij deze enquête bekend zijn en dat ik eventueel voor extra toelichting kan worden benaderd. Tevens ding ik mee naar een van de VVV-bonnen van € 10
Naam / Functie / Emailadres

Slotwoord

Wij danken u zeer voor tijd en uw waardevolle antwoorden.

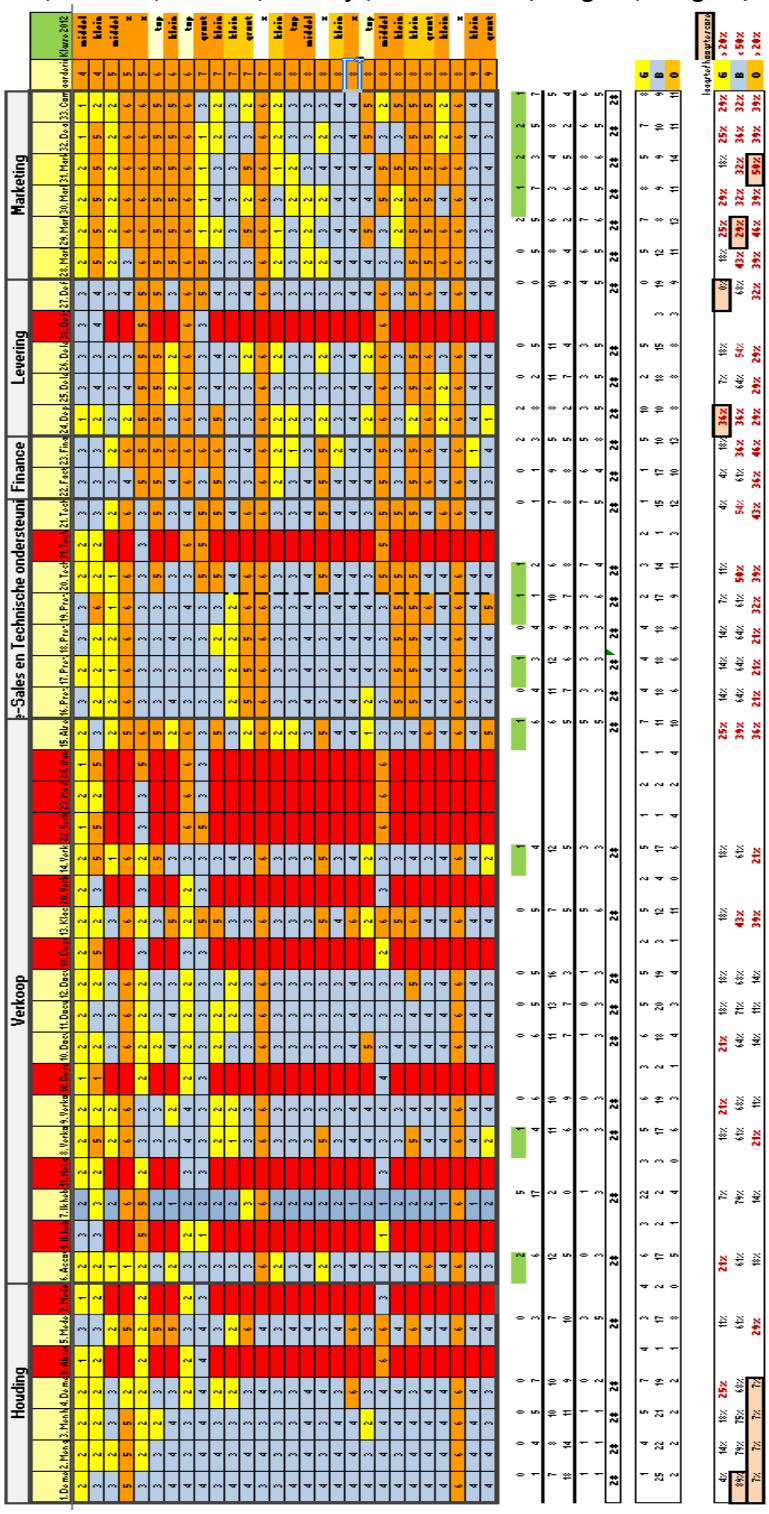
Voor 31 december a.s. zullen we de winnaars van de VVV-bonnen aan u bekendmaken.

*Tabel 7.1 – **Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek – Totaaloverzicht Stellingen***

Voor een snel een algemeen overzicht zijn waarden (de meningen van de klant) in de tabel ingekleurd.
Op de volgende pagina's zijn de segmenten zo veel mogelijk uitvergroot.

- 1 en 2 = geel negatief beoordeeld: onvoldoende (nooit, soms)
- 3 en 4 = blauw positief beoordeeld: goed (vaak, altijd)
- 5 en 6 = bruin onbekend beoordeeld: niet van toepassing en geen mening
- De rode kolommen = later alsnog verwijderde vragen.

1 = nooit, 2 = soms, 3 = vaak, 4 = altijd, 5 = onbekend, 6 = geen; hoogste / laagste score



*Tabel 7.1.1. – **Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek – Stellingen 'Houding' en 'Presales en Technische ondersteuning'***

Voor een snel overzicht zijn waarden (de meningen van de klant) in de tabel ingekleurd. Legenda zie Tabel 7.1.

Houding							Pre-Sales en Technische ondersteuning								
1. De me	2. Men d	3. Men h	4. De me	5. Als iet	5. Mede	7. Mede	16. Pre-s	17. Pre-s	18. Pre-s	19. Pre-s	20. Tech	21. Tech	21. Tech	waarderin	Klasse 2012
5	5	5	2		5		6	6	6	6	6		6	5	x
3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	x
3	3	2	3		5		3	3	3	3	5		5	6	top
4	4	4	3		5		4	3	4	3	3		3	6	klein
4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	6	4	6	top
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	7	groot
3	4	3	2		3		3	3	2	3	5		5	7	klein
4	3	3	2		2		2	2	2	2	4		4	7	klein
4	4	3	3		6		5	5	5	6	6		6	7	groot
3	4	3	4		4		6	6	6	6	6		6	7	x
3	3	3	3		3		3	3	3	3	3		3	8	klein
4	3	3	3		4		3	3	3	3	3		3	8	top
4	4	4	4		4		4	4	4	4	4		4	8	middel
4	3	3	4		3		3	3	3	3	5		5	8	x
4	4	4	3		4		4	4	4	4	4		4	8	klein
4	4	4	6		6		4	4	4	4	4		4	8	x
4	3	2	3		3		2	4	4	4	3		3	8	top
4	4	4	4	6	6	3	3	3	3	3	5	5	5	8	middel
4	3	4	4		4		5	5	5	5	5		5	8	klein
4	4	4	3		6		5	5	5	5	5		5	8	klein
4	4	4	4		4		4	4	4	6	4		4	8	groot
4	4	4	4		4		4	4	4	4	4		6	8	klein
6	6	6	6		6		6	6	6	6	6		6	8	x
4	4	4	4		4		3	3	4	4	4		4	3	klein
4	4	3	3		4		4	3	4	5	4		4	3	groot
0	0	0	0		0		0	1	0	1	1		0		
1	4	5	7		3		4	3	4	1	2		1		
7	8	10	10		7		11	12	9	10	6		7		
18	14	11	9		10		7	6	9	7	8		8		
1	1	1	0		3		3	3	3	3	7		7		
1	1	1	2		5		3	3	3	6	4		5		
28	28	28	28		28		28	28	28	28	28		28		
1	4	5	7	4	3	4	4	4	4	2	3	2	1	G	
25	22	21	19	1	17	2	18	18	18	17	14	1	15	B	
2	2	2	2	1	8	0	6	6	6	9	11	3	12	O	
														laagste/	hoogste score
4%	14%	18%	25%		11%		14%	14%	14%	7%	11%		4%	G	> 20%
89%	79%	75%	68%		61%		64%	64%	64%	61%	50%		54%	B	< 50%
7%	7%	7%	7%		29%		21%	21%	21%	32%	39%		43%	O	> 20%

*Tabel 7.1.2. – **Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek – Stellingen 'Verkoop'***

Verkoop																				
6. Accor	3. Ik heb	7. Ik heb	11. Het s	8. Verko	9. Verko	14. De n	10. Docu	11. Docu	12. Docu	18. De p	13. Klach	20. Verl	14. Verk	22. Verk	23. Na d	24. Wan	15. Als e	waarderin	Klasse 2012
1		6		6	6		6	6	6		6		6				5	5	x
2	5	5	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	5	6	5	x
3		2		3	3		2	3	3		3		5				5	6	top
2		1		3	2		4	4	3		5		3				2	6	klein
3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	6	6	6	6	6	top
3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	7	groot
3		2		2	2		2	2	3		5		3				5	7	klein
3		2		1	2		3	2	2		3		4				3	7	klein
3		3		3	3		3	3	3		3		3				2	7	groot
6		6		6	6		6	6	6		6		6				6	7	x
2		2		3	3		3	3	3		3		3				2	8	klein
3		2		3	3		3	3	3		3		3				2	8	top
4		2		3	3		3	3	3		3		3				3	8	middel
2		2		5	3		3	3	3		5		5				5	8	x
3		2		3	3		3	3	3		4		3				4	8	klein
4		1		4	4		4	4	4		6		4				4	8	x
3		2		4	4		5	3	3		2		2				1	8	top
4	1	1	3	3	4	4	3	3	3	2	6	3	3	6	6	6	3	8	middel
4		2		3	3		4	3	3		5		3				3	8	klein
3		2		5	4		4	4	5		6		4				4	8	klein
6		2		4	4		4	4	3		4		3				6	8	groot
4		1		4	4		4	4	4		4		4				4	8	klein
6		6		6	6		6	6	6		6		6				6	8	x
3		1		4	4		4	4	4		4		4				4	9	klein
3		2		2	4		3	4	3		4		2				5	9	groot
2		5		1	0		0	0	0		0		1				1		
6		17		4	6		6	5	5		5		4				6		
12		2		11	10		11	13	16		7		12				6		
5		0		6	9		7	7	3		5		5				5		
0		1		3	0		1	0	1		5		3				5		
3		3		3	3		3	3	3		6		3				5		
28		28		28	28		28	28	28		28		28				28		
6	3	22	3	5	6	3	6	5	5	2	5	2	5	1	2	1	7	G	
17	2	2	3	17	19	2	18	20	19	3	12	4	17	1	2	1	11	B	
5	1	4	0	6	3	1	4	3	4	1	11	0	6	4	2	4	10	O	
																		laagste/	hoogste score
21%		7%		18%	21%		21%	18%	18%		18%		18%				25%	G	> 20%
61%		79%		61%	68%		64%	71%	68%		43%		61%				39%	B	< 50%
18%		14%		21%	11%		14%	11%	14%		39%		21%				36%	O	> 20%

*Tabel 7.1.3. – **Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek – Stellingen 'Finance', 'Levering', 'Marketing'***

Finance		Levering					Marketing							
22. Fact	23. Fina	24. De p	25. De le	26. De k	38. De f	27. De f	28. Mar	29. Mar	30. Mar	31. Mark	32. De a	33. Com	Waardering	Klasse 2012
4	6	2	4	3		4	3	6	6	6	6	6	5	x
5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	x
5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	6	top
4	6	3	2	2		3	5	5	5	5	5	5	6	klein
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	top
3	6	3	3	3	3	5	5	1	1	1	1	3	7	groot
5	6	5	4	4		4	3	2	4	3	2	2	7	klein
3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	7	klein
3	4	3	3	2		4	3	5	2	5	3	2	7	groot
6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6	7	x
2	2	2	3	2		3	2	1	3	1	2	2	8	klein
3	1	2	3	3		3	3	3	2	2	3	3	8	top
4	3	3	3	3		3	2	2	2	3	3	3	8	middel
5	5	2	3	2		3	2	3	2	4	2	3	8	x
4	2	3	3	3		3	4	4	4	4	3	4	8	klein
4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	8	x
4	4	2	4	2		4	4	5	4	4	5	5	8	top
5	5	6	6	6	6	6	3	3	5	5	3	2	8	middel
3	3	3	3	3		3	3	2	2	5	3	5	8	klein
5	5	2	5	5		5	5	5	5	5	5	5	8	klein
6	6	6	6	6		6	5	5	5	5	5	5	8	groot
4	4	2	2	3		4	6	6	4	6	2	2	8	klein
6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6	8	x
4	1	4	4	4		4	3	3	4	3	4	4	9	klein
3	4	1	4	4		4	4	3	3	4	3	4	9	groot
0	2	2	0	0		0	0	2	1	2	2	1		
1	3	8	2	5		0	5	5	7	3	5	7		
9	5	8	11	11		10	8	6	3	4	8	5		
8	5	2	7	4		9	4	2	6	5	2	4		
6	5	3	3	3		4	6	7	6	8	6	6		
4	8	5	5	5		5	5	6	5	6	5	5		
28	28	28	28	28		28	28	28	28	28	28	28		
1	5	10	2	5		0	5	7	8	5	7	8	G	
17	10	10	18	15	3	19	12	8	9	9	10	9	B	
10	13	8	8	8	3	9	11	13	11	14	11	11	O	
													laagste/	hoogste score
4%	18%	36%	7%	18%		0%	18%	25%	29%	18%	25%	29%	G	> 20%
61%	36%	36%	64%	54%		68%	43%	29%	32%	32%	36%	32%	B	< 50%
36%	46%	29%	29%	29%		32%	39%	46%	39%	50%	39%	39%	O	> 20%

*Bijlage 7.1 – **Kruistabellen – Pearson Chi-square test – Stelling vs Waarderingcijfer Bedrijf NL***

Omschrijving - Cijferbeoordeling Bedrijf NL	Pearson Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Aftersales: kennis bij levering * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	52,701[a]	25	.001	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Houding: excuses bij fout of klacht * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	38,375[a]	20	.008	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.
Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	38,171[a]	20	.008	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.
Houding: belangrijk voelen * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	37,523[a]	20	.010	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Marketing: frequente communicatie * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	42,663[a]	25	.015	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Presales: kennis prijs & promo * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	42,407[a]	25	.016	a. 35 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Leverbetrouwbaar: producten op voorraad * Cijferbeoordeling Bedrijf NL HOOG	21,769[a]	10	.016	a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.
Houding: vriendelijk & correct * Cijferbeoordeling Bedrijf NL	32,125[a]	20	.042	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: offertes actueel * Cijferbeoordeling Bedrijf NL HOOG	12,985[a]	6	.043	a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

*Bijlage 7.2 - **Kruistabellen – resultaten .000 - .001 - .002***

Omschrijving		Crosstab								Pearson Chi-Square Tests			
		0	Nooit	Soms	Vaak	Altijd	GM*	Nvt	Total	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	*Geen mening
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: offertes op tijd	Count Expected Count		0	6	11	7	1	3	28	47,993[a]	16	.000	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: meer telefoon binnendienst * Presales: kennis certificering	Count Expected Count	1	1	1	10	7	3	3	26	57,168[a]	24	.000	a. 34 cells (97,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: kennis prijzen & promoties * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	57,485[a]	25	.000	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: kennis prijzen & promoties * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	51,640[a]	20	.000	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: kennis prijzen & promoties * Presales: kennis certificering	Count Expected Count	1	1	1	10	7	3	3	26	83,353[a]	30	.000	a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: procedures vendoren * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	38,832[a]	12	.000	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.
Verkoop: procedures vendoren * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	47,704[a]	15	.000	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: procedures vendoren * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	50,746[a]	12	.000	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.
Verkoop: procedures vendoren * Presales: kennis certificering	Count Expected Count	1	1	1	10	7	3	3	26	46,179[a]	18	.000	a. 28 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.
Verkoop: offertes op tijd * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	46,064[a]	16	.000	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes op tijd * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	45,529[a]	16	.000	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes actueel * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	41,526[a]	12	.000	a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.
Verkoop: offertes actueel * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	44,328[a]	12	.000	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.
Verkoop: offertes foutloos * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	43,826[a]	16	.000	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes foutloos * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	55,563[a]	20	.000	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: offertes foutloos * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	47,950[a]	16	.000	a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: vragen voor offerte * Presales: kennis	Count Expected		1	3	12	6	3	3	28	64,128[a]	25	.000	a. 35 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

prijs & promo	Count												
Verkoop: vragen voor offerte * Presales: kennis certificering	Count Expected Count	1	1	1	10	7	3	3	26	71,017[a]	30	.000	a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: vragen voor offerte * Aftersales: kennis bij levering	Count Expected Count		1	2	6	8	7	4	28	66,806[a]	25	.000	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: vragen voor offerte * Aftersales: kennis actueel educatie	Count Expected Count			1	7	8	7	4	27	50,746[a]	20	.000	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: tijdig bespreken levertijd * Financiën: factuur klopt	Count Expected Count			1	9	8	5	4	27	48,775[a]	20	.000	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Financiën: factuur klopt * Leverbetrouwbaar: producten op voorraad	Count Expected Count		2	8	8	2	3	5	28	47,542[a]	20	.000	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Financiën: factuur klopt * Leverbetrouwbaar: conform order	Count Expected Count			2	11	7	3	5	28	44,879[a]	16	.000	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Financiën: factuur klopt * Leverbetrouwbaar: op afgesproken datum	Count Expected Count			5	11	4	3	5	28	43,683[a]	16	.000	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Financiën: factuur klopt * Leverbetrouwbaar: weinig doa's	Count Expected Count				10	9	4	5	28	34,157[a]	12	.001	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.
Financiën: oplossing bij aankoop * Leverbetrouwbaar: weinig doa's	Count Expected Count				10	9	4	5	28	36,754[a]	15	.001	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.
Leverbetrouwbaar: producten op voorraad * Marketing: informatie is actueel & relevant	Count Expected Count		2	5	8	2	6	5	28	52,411[a]	25	.001	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.
Houding: bereikbaarheid * Verkoop: offertes actueel	Count Expected Count			5	13	6		3	27	28,364[a]	9	.001	a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: bereikbaarheid * Verkoop: offertes foutloos	Count Expected Count			5	16	2	1	3	27	32,931[a]	12	.001	a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: meer telefoon binnendienst * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	41,300[a]	16	.001	a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: vriendelijk & correct * Marketing: frequente communicatie	Count Expected Count		1	7	5	4	6	5	28	47,002[a]	20	.001	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: meer telefoon binnendienst * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	39,198[a]	16	.001	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes actueel * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	37,436[a]	15	.001	a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes foutloos * Presales: kennis certificering	Count Expected Count	1	1	1	10	7	3	3	26	51,639[a]	24	.001	a. 34 cells (97,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Verkoop: offertes foutloos * Marketing: informatie is actueel & relevant	Count Expected Count		2	5	8	2	6	5	28	44,774[a]	20	.001	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: klacht op tijd naar wens * Aftersales: kennis bij levering	Count Expected Count		1	2	6	8	7	4	28	46,821[a]	20	.001	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.
Verkoop: kennis prijzen & promoties * Presales: producten & beschikbaarheid	Count Expected Count			4	11	7	3	3	28	42,449[a]	20	.002	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: belangrijk voelen * Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact	Count Expected Count			2	6	12	5	3	28	37,225[a]	16	.002	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	42,817[a]	20	.002	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: procedures vendoren * Aftersales: kennis bij levering	Count Expected Count		1	2	6	8	7	4	28	35,302[a]	15	.002	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: offertes op tijd * Presales: kennis prijs & promo	Count Expected Count		1	3	12	6	3	3	28	43,354[a]	20	.002	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: offertes foutloos * Aftersales: kennis bij levering	Count Expected Count		1	2	6	8	7	4	28	42,488[a]	20	.002	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: vragen voor offerte * Presales: kennis procedures	Count Expected Count			4	9	9	3	3	28	42,894[a]	20	.002	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: tijdig bespreken levertijd * Leverbetrouwbaar: op afgesproken datum	Count Expected Count			5	11	4	2	5	27	42,644*	20	.002	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

*Bijlage 7.3 - **Kruistabellen – resultaten .003 - .010***

Omschrijving	Pearson Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Houding: belangrijk voelen * Verkoop: offertes actueel	29,826[a]	12	.003	a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: belangrijk voelen * Aftersales: kennis bij levering	41,592[a]	20	.003	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact	35,594[a]	16	.003	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact * Presales: kennis certificering	47,472[a]	24	.003	a. 35 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.
Verkoop: offertes op tijd * Marketing: frequente communicatie	41,640[a]	20	.003	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: offertes actueel * Marketing: frequente communicatie	34,725[a]	15	.003	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Verkoop: tijdig bespreken levertijd * Leverbetrouwbaar: producten op voorraad	48,375[a]	25	.003	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Houding: vriendelijk & correct * Verkoop: procedures vendoren	28,926[a]	12	.004	a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: belangrijk voelen * Verkoop: procedures vendoren	28,844[a]	12	.004	a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: offertes actueel	28,768[a]	12	.004	a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: vragen voor offerte	41,033[a]	20	.004	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact * Aftersales: kennis bij levering	40,583[a]	20	.004	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Verkoop: offertes actueel * Presales: kennis certificering	38,047[a]	18	.004	a. 28 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.
Verkoop: vragen voor offerte * Presales: producten & beschikbaarheid	41,079[a]	20	.004	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Leverbetrouwbaar: weinig doa's * marketing: ondersteuning gewenst	33,532[a]	15	.004	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.
Houding: excuses bij fout of klacht * Verkoop: klacht op tijd naar wens	34,567[a]	16	.005	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.
Verkoop: offertes op tijd * Marketing: informatie is actueel & relevant	40,323[a]	20	.005	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Financiën: factuur klopt * marketing: ondersteuning gewenst	39,733[a]	20	.005	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Leverbetrouwbaar: weinig doa's * Marketing: toegevoegde waarde incentive	28,293[a]	12	.005	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.
Houding: vriendelijk & correct * Verkoop: offertes actueel	27,549[a]	12	.006	a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Houding: belangrijk voelen * Verkoop: meer telefoon binnendienst	33,422[a]	16	.006	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Houding: vriendelijk & correct * Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact	32,963[a]	16	.007	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Houding: belangrijk voelen * Verkoop: offertes foutloos	33,171[a]	16	.007	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Houding: belangrijk voelen * Presales: producten & beschikbaarheid	33,076[a]	16	.007	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: meer telefoon binnendienst	33,024[a]	16	.007	a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: meer telefoon binnendienst * Presales: kennis prijs & promo	38,816[a]	20	.007	a. 29 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: kennis prijzen & promoties * Aftersales: kennis bij levering	45,835[a]	25	.007	a. 36 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: tijdig bespreken levertijd * Leverbetrouwbaar: weinig doa's	31,780[a]	15	.007	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: vriendelijk & correct * Verkoop: offertes op tijd	32,946[a]	16	.008	a. 24 cells (96,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Houding: bereikbaarheid * Verkoop: offertes op tijd	26,858[a]	12	.008	a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: Acc.Mngt ontwikkeling & contact * Aftersales: kennis actueel educatie	32,810[a]	16	.008	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Presales: kennis procedures * Marketing: frequente communicatie	38,430[a]	20	.008	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Financiën: oplossing bij aankoop * Leverbetrouwbaar: op afgesproken datum	38,437[a]	20	.008	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.
Verkoop: offertes actueel * Marketing: informatie is actueel & relevant	31,077[a]	15	.009	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.
Verkoop: tijdig bespreken levertijd * Leverbetrouwbaar: conform order	38,133[a]	20	.009	a. 30 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.
Houding: belangrijk voelen * Presales: kennis procedures	31,875[a]	16	.010	a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.
Houding: houdt rekening met wensen * Verkoop: offertes foutloos	31,872[a]	16	.010	a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.
Verkoop: procedures vendoren * Leverbetrouwbaar: weinig doa's	21,755[a]	9	.010	a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.
Verkoop: offertes actueel * Aftersales: kennis bij levering	30,541[a]	15	.010	a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

*Tabel 7.2 – **Resultaten - Aanbevelingen van respondenten***

	Aanbevelen	Kennis software	Kennis hardware - storage	Kennis hardware – back-up	Sales	Financiering	Personeel	Marketing	Communicatie	Anders
	1		1							
	3									1
	2									
	1									1
	3		1							1
	4		1	1						
	3									
	4						1			
	4		1		1		1			
	6									
	4				1					
	5		1	1						
	4		1	1						
	4		1		1					
	6		1							
	5		1	1	1			1		
	5	1	1	1	1	1	1			
	5		1		1		1			
	4		1	1						
	5		1				1			
	3		1		1				1	
	4					1				
	5		1	1		1				
	5		1	1			1		1	
	4		1							
	5	1	1	1						
	5		1	1	1	1	1	1		
	5		1				1	1		
totaal	28									
aanbevelen	19	2	20	10	8	4	8	3	2	3
in %	67%	7%	71%	36%	29%	14%	29%	11%	7%	11%

Tabel 8.1 – Loyaliteitsstatus klanten Bedrijf NL en advies investeringen focuspartners

Doordat de confidentiële gegevens niet konden worden geanonimiseerd, is deze informatie verwijderd.

Tabel 8.2 – Interpreteren en begrijpen van de gemiddelde klanttevredenheidscijfers[76]

Klant-tevreden-heidscijfer #	Aantal klanten		Mate of van loyaliteit				Geschatte levensduur Aankoopwaarde (GAW)			
	#	%	Hoog	Gemidd.	Laag	Onb.	Hoog	Gemidd	Laag	Onb.
			Nooit*	Soms/Vaak*	Altijd*					
5	2	7,1	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
4	18	64,3	11%	61%	17%	11%	23,5%	47%	6%	23,5%
3	6	21,4	17%	50%	0%	33%	33%	17%	17%	33%
2	2	7,1	0%	100%	0%	0%	33%	67%	0%	0%
1	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	28	100								

- - - - - - = standaard gegevens van klanttevredenheid

#5 = hoogste beoordeling, 1 = laagste beoordeling
* Naar antwoorden uit het klanttevredenheidsonderzoek.

De bovenstaande tabel geeft een goede inzicht in de verdeling in waarde in combinatie met de klanttevredenheid. Binnen de stippellijnen staan de standaard gegevens van klanttevredenheid. Rechts van deze gegevens, maakt duidelijk dat de ene klanttevredenheidscijfer 4 waardevoller is dan de andere, maar ook dat ene 5 waardevoller is dan de ander. Degene met de hoogste *Geschatte levensduur Aankoopwaarde* (GAW), ook wel de *potentiële levensduur van de klantwaarde,* is het waard om in te investeren. De beste potentiële Return On Investment kan waarschijnlijk worden behaald door de GAW-klanten van level 4 naar level 5 te krijgen.
De 'Geschatte levensduur Aankoopwaarde' wordt berekend met *Gemiddelde waarde van koop* x *Aantal herhalingstransacties* x *Gem. verblijf in maanden of jaren*. Deze gegevens waren tijdens het onderzoek niet voor handen, waardoor deze berekening niet naar juistheid is afgerond.

[76] Heskett, J.L., Sasser, W. E.Jr., Schlesinger, L.A., *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value.* The Free Press, New York, 1997, 88

Tabel 2.1.1 – Planningschema Onderzoek Klanttevredenheid - Periode 1 nov. t/m 24 jan. '12

ID	Project Name	Naam	Uren	105 dgn	Dagen	Start	Einde	36 3-Sep	37 10-Sep	38 17-Sep	39 24-Sep	40 1-Oct	41 8-Oct	42 15-Oct	43 22-Oct	44 29-Oct	45 5-Nov	46 12-Nov	47 19-Nov	48 26-Nov	49 3-Dec	50 10-Dec	51 17-Dec	52 24-Dec	1 31-Dec	2 7-Jan	3 14-Jan	4 21-Jan
	Studieuren: 30 studiepunten, 1 punt = 28 uur studietijd 30 pnt x 28 uur studietijd = 840 uur / 20 wkn = 42 uur p.w. = 105 dagen																											
1.1	Onderzoeksvraag				21	6-Sep	27-Sep				27-Sep																	
1.2	Terugkoppeling onderzoeksvraag				7	27-Sep	4-Oct					4-Oct																
1.1.1	Definiëren onderzoeksvraag		1,0		3			1,0																				
1.1.2	Definiëren onderzoeksdoelstellingen		12,0		7				6,0	6,0																		
1.1.3	Opzet planning Plan van Aanpak		8,0		2						8,0																	
1.1.4	Overleg werkgever		4,5		3			2,0	2,0	0,5																		
1.1.5	Consulting/ college		6,0		4			1,5	1,5	1,5	1,5																	
1.1.6	Terugkoppling en aanpassingen		33,0		5			10,0	10,0	10,0	3,0																	
1.0	Defenitiefase		64,5		28	6-Sep	4-Oct	6-Sep			27-Sep	4-Oct																
2.1	Literatuurstudie				14	4-Oct	18-Oct							18-Oct														
2.1.1	Literatuurstudie: onderzoek database HHS: en definities,		44,0										20,0	24,0														
2.1.2	Beschrijven van processen en onderzoeksgroep(en)		2,0		3									2,0														
2.1.3	Evaluate opzet voorstel PvA		0,0		4																							
2.1.4	Overleg werkgever		1,0											1,0														
2.1.5	Consulting/ college		3,0		2							afw	1,5	1,5														
2.1.6	Terugkoppling en aanpassingen		14,0		4								4,0	10,0														
2.2	Desk Research		64,0		14	18-Oct	1-Nov									1-Nov												
2.2.1	Situatieschets bedrijf en markt		4,0											2,0	2,0													
2.2.2	Desk research: research bronnen werkgever: omzet, klanten, etc./ verzamelen en verwerken gegevens		28,0											6,0	22,0													
2.2.3	Beschrijven van processen en onderzoeksgroep(en)		4,0											3,0	1,0													
2.2.4	Verzamelen gegevens Literatuur & Desk		12,0												6,0	6,0												
2.2.5	Pre-field research - aanzet vragenlijst		17,0												2,0	15,0												
2.2.6	Pre-field research - aanzet lijst vaststellen doelgroep		11,0												6,0	5,0												
2.2.7	Overleg werkgever		2,0													2,0												
2.2.8	Consulting/ college		3,0												1,5	1,5												
2.2.9	Terugkoppling en aanpassingen		4,0													4,0												
2.3	Toestemming onderzoek/ retour Plan van Aanpak		85,0		7	1-Nov	8-Nov										8-Nov											
2.3.1	Vragenlijst definitief		5,0													5,0												
2.3.2	Doelgroep en mailingbestand definitief		10,0													5,0	5,0											
2.3.3	Afspraken maken voor persoonlijk interview - intern		0,5													0,5												
2.3.4	Afspraken maken voor persoonlijk interview - klanten		2,0													2,0												
2.3.5	Overleg werkgever		1,5														1,5											
2.3.6	Consulting/ college		2,0														2,0											
2.3.7	Terugkoppling en aanpassingen		6,0		2												6,0											
2.0	Opzet PvA - Desk & Literatuur		176,0		35	4-Oct	8-Nov							18-Oct		1-Nov	8-Nov											
3.1	Field Research				34	8-Nov	12-Dec															12-Dec						
3.1.1	Field research: persoonlijk interview - intern		10,0		47												2,0	2,0	2,0	2,0	2,0							
3.1.2	Afspraken maken voor persoonlijk interview - klanten		4,0		2												2,0	2,0										
3.1.3	Field research: mailingbestand, voorbrief & vragenlijst, verstur		15,0		2												10,0	5,0										
3.1.4	Field research: persoonlijk interview & reistijd		80,0		1													12,0	8,0	20,0	20,0	20,0						
3.1.5	Opzet en verwerking gegevens		4,0		2														2,0	2,0								
3.1.6	Herhalingsmailing (herinnering 1 + 2)		0,0		1																							
3.1.7	Overleg werkgever		4,0		1														2,0		2,0							
3.1.8	Consulting/ college		3,0		1													1,5			1,5							
3.1.9	Terugkoppling en aanpassingen		5,0		5													2,0			3,0							
	Onderzoek		125,0		34	8-Nov	12-Dec															12-Dec						
	Tentamenweek				7	19-Nov	26-Nov												studeren	26-Nov								
4.0	Tentamenweek				7	19-Nov	26-Nov													26-Nov								
1.3.3	(Eind)resultaten verwerken				43	12-Dec	24-Jan																					24-Jan
1.3.4	Financiële analyse		12,0		2																	10,0	2,0					
1.3.5	Verwerken gegevens en conclusies		205,0		2																	5,0	40,0	10,0	30,0	40,0	40,0	40,0
1.3.6	Overleg werkgever		7,5		1																	1,5	1,5	vakantie	vakantie	1,5	1,5	1,5
1.3.7	Consulting/ college		7,0		2																		2,0		2,0		3,0	
1.3.8	Terugkoppling en aanpassingen		9,0		1																	3,0	3,0			3,0		
1.3.2	Concept scriptie - 99,999%		240,5		43	12-Dec	24-Jan																					24-Jan
			606,0		140		606,0	14,5	19,5	18,0	12,5	0,0	25,5	49,5	40,5	46,0	28,5	24,5	14,0	24,0	28,5	39,5	48,5	10,0	32,0	44,5	44,5	41,5